

Chinese agri-food supply chain integration Chinese agri-food supply chain integration Chinese agri-food supply chain integration Chinese agri-food supply chain integration

互联网+背景下

现代农业产业链

整合管理

张喜才 ● 著

Chinese agri-food
supply chain

integration
and management

中国商业出版社

互联网 + 背景下现代农业产业链整合管理

Chinese agri – food supply chain integration
and managemant

张喜才 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

互联网+背景下现代农业产业链整合管理/张喜才著
—北京:中国商业出版社,2016.07.
ISBN 978-7-5044-9194-7

I. ①互… II. ①张… III. ①互联网络-应用-现代
农业-产业链-研究 IV. ①F303.3-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第278862号

责任编辑:蔡凯

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京航天伟业印刷有限公司印刷

* * * * *

787×1092毫米 16开 15印张 260字
2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

定价:35.00元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

随着市场化、城镇化、信息化、全球化的不断深入发展，各个企业之间的生产、流通、贸易等环节关系更加紧密，产业链中各个环节对价值创造的贡献发生了很大变化。对于一条产业链而言，价值创造体系出现了前所未有的垂直分离和再构，最明显的特征就是利润逐渐向产业链的研发和销售两端转移。企业的发展战略经历了从以市场为主的契约关系时代，到价值链增值时代，再到产业链互利时代，如今企业战略已经进入产业链整合时代。产业链整合有利于企业不断发展壮大，实现社区、企业、社会的多赢，创造可持续发展竞争优势。

我国的农业现代化程度依然很低，产业链面临“内忧外患”。概括起来看，围绕农业生产，整个农业产业链系统包括农资供应、农业金融、农业生产以及农产品的流通加工消费等环节，物质流、资金流以及信息流贯穿其中。当前的产业链系统存在效率低下的问题：信息逐级交互、物资（产品）一级级流动、支付和物资一起一级级流动、信贷服务独立于其他行为。“互联网+”将重塑农业产业链的各个环节：（1）“互联网+”切入农资市场，将从农资生产、流通、营销、服务各方面影响农业生产中的农资供应，进而变革农资生产商和农户之间的关系。（2）“互联网+”将大幅推动智慧农业的进程，互联网将通过精确农业、农业物联网、互联网云服务、大数据分析等来实现农业生产技术问题、农业规模化难以推进问题、农产品质量安全问题以及产品价值实现问题等的改造。（3）农业互联网时代将从“空间、时间、成本、安全、个性化”五个角度全面改变农产品消费市场，增强农产品消费者的客户体验和客户黏性。（4）农业龙头企业有着全产业链中最为丰富的信息，借助互联网，可以建立起以农业龙头企业为核心的农业互联网金融平台，为全产业链上下游提供金融的投融资、网上支付等服务；农业互联网金融将贯穿于农资销售和购买、农业生产全过程，农产品销售过程的每个过程。

互联网促进行业集中度更快提升，强者愈强；同时，农业产业链的一体化程度也将加强，龙头价值链延伸。在农业产业链中，当前有产业链地位且具备互联

网思维的公司将在“互联网+”的大潮中更快胜出。

产业链是一个包含从原材料到最终产品销售的纵向产业结构，包含原料生产、加工、流通、销售等产业环节。产业链上的各个组成部分呈现出分离和集聚并存的趋势，它们存在着技术层次、增值与盈利能力的差异性，因而就有关键环节和一般环节之分。产业链的瓶颈是指产业链中能够严重影响整个产业链条的关键产业环节。在一定条件下，掌握这些因素，就可以控制整个产业。从产业链纵向的角度来考察，产业链瓶颈往往是关键控制点。关键控制点可能只有一个，也有可能是多个，这随行业不同而不同，也随环境变化而变化。当出现多个关键控制点时，需要产业整合者对多个点进行组合控制，从而达到控制整条产业链的目的。

产业链整合是指通过产业链来实现公司之间、公司和经销商之间的关系和制度安排，进而实现产业链内部不同经济活动和不同环节间的协调，是企业根据经济环境的变化对分工制度安排进一步整合的过程。交易成本和收益会影响产业链上下游企业具体采用何种纵向关系以选择不同产业链整合的制度安排，产业链分工制度安排也会随着交易成本和收益的变化而不断整合。从产业链的形成以及具体产业的发展来说，不能仅仅从宏观的角度泛泛而谈，更要从微观的角度，即对产业链内部分工制度安排的选择及整合加以关注。只有把分工的组织形式协调好，产业链整合作用的发挥才会具备微观基础。

产业组织理论(包括哈佛学派和芝加哥学派)充分强调了市场竞争和产业定位的重要性，主张通过市场充分竞争就能达到提高行业集中度、实现可持续发展的目的，但事实并非如此。主要原因：一是传统组织理论忽视了企业资源的异质性，把企业当成一个“黑箱”，只知道企业可以通过产业链整合提升竞争能力，不知道产业链的竞争优势到底来自何处，而且也没有考虑产业链整合的交易费用。二是产业组织理论忽视了国情因素和产业环境，正是不同的国情和产业具体环境的因素打破了理想的市场竞争的结局。三是产业组织理论由于源于新古典经济学的竞衡分析框架，导致这套理论从本质上说是静态的，即使进行了动态的努力，也是从一个均衡点到另外一个均衡点的比较分析。企业能力理论认为企业的持续竞争优势被模仿以后仍然能在均衡点上保持持续的竞争优势，但是这个均衡点是均衡模型中的“逻辑时间”，跟现实的日历时间没有任何的联系。我们处在这个十倍速变化的时代，产业链分解整合的速度越来越快，产业组织理论必须要重视企业内部资源与外部产业环境的互动。

基于以上分析，我们认为现代化的农业产业链的基础要素就是产业环境与企

业资源的联动优化。产业环境包括混沌(Chaos)环境和可持续发展。

2016 年中央 1 号文件强调,要通过一、二、三产业融合提升农产品产值,促进农民增收,将农业由第一产业升级为六次产业,形成生产、加工、销售、服务一体的产业链条。

产业链要想各个环节都能形成一个整体,提高控制和协调的效率,就需要建立公共行政信息平台,通过互联网整合产业链。首先,企业要通过现代化的电子信息网络,建立产业链各环节共享的信息平台,让各环节的信息共享实现全方位、零距离。其次,通过内部媒体、流通网络和培训系统等多种形式,大力宣传产业链发展战略,广泛深入宣传农业管理法规、政策和农业安全使用技术,突出宣传种植、养殖和科学消费的知识,促进并提高农业生产和消费水平。

在产业环境与企业资源联动优化的基础上,将原料采购与贸易、园区建设与服务、流通模式、产品收购、产品加工生产、产品销售等八大环节通过互联网联结起来,形成现代化的农业产业链。

作者

2016 年 7 月

目 录

第一章 农业产业链的全新变化及困境	(1)
一、全新的产业链竞争环境	(1)
二、农业产业链的市场困境	(4)
(一)农业产业链的双柠檬市场	(4)
(二)农业产业链的低水平均衡	(5)
(三)农业产业链市场主体的力量不对等	(6)
(四)农业产业链的“双失灵”	(7)
三、新常态下农业产业链的八大问题	(7)
(一)农业产业链狭窄且较短	(8)
(二)农业产业链的脆弱性	(8)
(三)农业产业链组织衔接程度低	(8)
(四)农业全产业链品牌、休闲农业等延伸发展不够	(9)
(五)农业产业链利益分配不合理	(9)
(六)农业全产业链集聚整合力不强	(9)
(七)农业产业链科技研发创新能力较弱	(9)
(八)农业产业链融资困境	(9)
第二章 现代农业产业链整合管理框架	(11)
一、产业链整合及治理机制的内涵	(11)
(一)产业链整合的内涵	(11)
(二)产业链治理机制的内涵	(12)
二、农业产业链关键环节及其整合	(13)
三、产业链整合的战略模式	(15)
四、产业链整合的战略要素	(17)
五、现代农业产业链的治理机制	(20)
第三章 新常态下农业产业链的升级模式	(25)
一、新常态下中国农业价值链升级面临的挑战	(25)

二、农业产业链升级的六大模式	(26)
(一) 实行农业资源资产化打造农业金融综合服务体系	(27)
(二) 通过农业品牌化增加农业价值提升农业产业链水平	(28)
(三) 充分发挥农业多功能性发展休闲农业	(30)
(四) 深入推动互联网 + 农业打造智慧农业新模式	(30)
(五) 区域现代农业升级助力高价值农业	(32)
(六) 社区支持农业提升农业价值	(32)
第四章 互联网 + 农业产业链整合	(35)
一、互联网 + 农业的现状及其问题	(35)
二、互联网 + 农业产业链整合的整体思路	(36)
(一) 互联网 + 产业链延伸	(37)
(二) 互联网 + 产业链优化	(37)
(三) 互联网 + 产业链整合	(37)
三、“互联网 + 农业产业链整合”面临的挑战及对策	(38)
(一) “互联网 + 农业产业链”的挑战	(38)
(二) “互联网 + 农业产业链”的十大对策行动	(39)
四、国内外互联网 + 农业产业链整合的典型模式	(41)
(一) 国内互联网 + 农业产业链整合的竞争形势	(41)
(二) 国外互联网 + 农业产业链整合的经验借鉴	(44)
第五章 奶业产业链整合研究	(47)
一、奶业产业链整合的文献综述	(47)
二、中国奶业产业链的内涵和特征	(49)
(一) 奶业产业链的内涵	(49)
(二) 奶业产业链的主要特征	(50)
三、奶业产业链的问题	(53)
(一) 奶业产业链源头廉价、质优牧草资源匮乏	(53)
(二) 奶农在奶业产业链中处于不利地位	(54)
(三) 乳品加工企业受制于上下游的产业约束	(54)
(四) 产业链价值错位, 利润逐步呈现逐步扩大趋势	(55)
(五) 生态型可持续的、发展的产业链尚未形成	(55)
(六) 产业链监管薄弱, 食品安全和环境污染严重	(55)
四、中国奶业产业链整合与产业可持续发展	(56)
(一) 整合产业, 实现牧草到养殖小区的封闭式管理	(56)
(二) 以奶牛专业合作社为主体, 实现养殖加工一体化	(56)
(三) 拓宽销售渠道, 解决乳制品销售渠道单一化	(56)
(四) 建立循环经济下的奶业产业链	(56)
(五) 实现利益共享、风险共担的奶业产业链	(57)

五、互联网 + 农产品电商	(57)
第六章 生猪产业链整合	(61)
一、生猪产业链的现状	(61)
二、我国生猪产业链困境的经济学分析	(63)
(一) 小农散养与现代产业体系	(63)
(二) 产业链主体与市场势力	(65)
(三) 制度缺失与政府失灵	(66)
三、生猪产业链整合的政策建议	(68)
第七章 原粮产业链整合研究	(69)
一、原粮产业链发展现状	(69)
(一) 饲料粮需求贸易量不断增加	(69)
(二) 饲料原料价格波动频繁	(70)
(三) 饲料安全、食品安全形势严峻	(72)
二、饲料粮产业链现状与模式——基于浙江省的调研	(73)
三、饲料原粮产业链的发展趋势及对策	(82)
第八章 农资产业链整合研究	(84)
一、我国农资产业链的内涵及特征	(84)
(一) 金字塔形的产业链条	(85)
(二) 牛鞭效应显著	(85)
(三) 物流成本较高	(86)
二、我国农资产业链的主要问题	(86)
(一) 农资产业链整体供过于求	(86)
(二) 渠道混乱, 产业链连接不畅	(87)
(三) 采购成本居高不下	(87)
(四) 供应双方博弈矛盾突出	(87)
(五) 产业链效率不高	(88)
(六) 农资市场混乱, 产业链绩效水平有待提升	(88)
三、我国农资产业链管理的对策	(89)
(一) 建立产业链整合的战略思维	(89)
(二) 建设多功能的农资物流园区	(89)
(三) 发挥农资产业链双向物流作用	(89)
(四) 完善农资产业链支持政策	(89)
四、互联网 + 农资产业链整合	(90)
第九章 饲料产业链整合	(94)

一、产业链中饲料企业与经销商的博弈	(94)
(一) 产业链中企业与经销商博弈模型的背景分析	(94)
(二) 产业链中企业与经销商博弈模型的构建	(95)
(三) 产业链企业与经销商博弈模型分析	(96)
二、产业链中饲料企业与养殖户之间的博弈	(98)
(一) 产业链企业与农户博弈模型的背景分析	(98)
(二) 产业链中企业与农户博弈模型的构建与分析	(98)
第十章 企业产业链整合理论分析	(101)
一、产业链整合的动力分析:为什么必须是农业企业	(101)
二、农业企业的产业链整合能力分析	(104)
三、农业企业产业链整合的一般框架	(107)
四、农业企业产业链纵向一体化整合	(107)
第十一章 农业企业产业链整合案例研究	(111)
一、唐人神集团的纵向产业链整合——基于企业产业链控制力的利益共同体	(111)
(一) 唐人神集团的发展历程	(111)
(二) 唐人神产业链整合的帮扶式共同体模式与战略	(113)
(三) 开启生猪物联网生态产业链发展战略	(117)
二、新希望集团的产业链整合	(118)
(一) 饲料起家,纵向一体化发展	(119)
(二) 合作式共同体——新希望的产业链整合的战略	(120)
(三) 新希望集团的互联网+产业链整合	(122)
三、铁骑力士集团的圣迪乐蛋鸡产业链纵向整合——混合式共同体	(124)
(一) 铁骑力士的产业链现状	(124)
(二) 圣迪乐集团的园区式产业链整合	(126)
四、ABCDE 跨国粮商的产业链整合	(128)
(一) 五大粮商的产业链现状	(128)
(二) 国际粮商产业链模式	(131)
五、中粮集团的产业链整合	(132)
(一) 中粮全产业链战略	(133)
(二) 中粮饲料产业链	(136)
(三) 中粮集团的互联网+全产业链	(137)
(四) 中粮全产业链运作的问题	(137)
六、温氏集团的产业链整合	(139)
(一) 温氏产业链现状	(139)
(二) 温氏产业链模式七大特点	(141)
(三) 温氏模式的可取之处	(144)
(四) 温氏产业链整合存在的问题	(146)

七、雏鹰集团的产业链整合	(147)
(一) 雏鹰集团的雏鹰模式	(147)
(二) 雏鹰集团的产业链整合	(149)
(三) 互联网 + 食品安全雏鹰农牧集团的优化升级	(152)
(四) 农资产业链整合的克山模式	(152)
(五) 产业链整合的重要意义及其实证研究	(154)
八、农资产业链整合的克山模式	(156)
(一) 庆丰集团和克山县的基本情况	(156)
(二) 庆丰集团克山农业产业链整合研究	(159)
九、供销合作社农资产业链整合	(164)
(一) 供销合作社农资产业链的现状 & 问题	(164)
(二) 供销社农资公司的全产业链发展模式	(166)
(三) 上海市供销社农资公司连锁 + 网络的现代化农资全产业链模式	(170)
(四) 广州市农资公司绿色产业链创新农资服务模式	(173)
(五) 供销合作社农资产业链整合的政策建议	(174)
十、浙江省粮食集团原料集成供应链模式	(175)
(一) 产业链盈利点分析	(175)
(二) 集成供应链模式的战略构想	(177)
(三) 产业链整合的一个平台	(180)
(四) 产业链整合的九个要素	(181)
(五) 集成供应链模式运行机制	(193)
(六) 集成供应链模式保障措施	(197)
(七) 集成供应链模式可能的风险 & 对策	(202)
第十二章 农业产业链的定价权研究	(204)
一、农业产业链上的定价权问题	(204)
二、农产品定价权 & 其影响因素	(206)
三、云南蒙生石榴产销专业合作社获取产业链定价权案例研究	(207)
(一) 基地保证质量	(209)
(二) 发展全产业链发展模式	(209)
(三) 品牌建设创造更多价值	(210)
(四) 建立根据地, 不断充实销售网点	(210)
第十三章 农业产业链食品安全危机管理	(213)
一、食品安全危机的内涵 & 特征	(213)
二、食品安全危机管理机制的基本模型	(216)
三、食品安全危机管理机制的政策建议	(220)
后记	(226)

第一章

1

农业产业链的全新变化及困境

一、全新的产业链竞争环境

当前,中国经济发展进入新常态,中国作为人口大国,仍处于工业化、城镇化快速推进阶段,对农产品需求的刚性增长在短期内不会发生根本性改变。据测算,仅由于膳食结构中肉蛋奶增加一项,每转移一个农村人口,就增加饲料用粮 75 公斤。目前,全国每年大体增加粮食需求 400 万吨、肉类 80 万吨、植物油 50 万吨。旺盛的农产品需求,为农产品的生产和贸易提供了发展的新前景。农业发展也面临着生产成本快速攀升、大宗农产品价格普遍高于国际市场、资源环境约束增强、保障农产品有效供给和质量安全难度加大等问题。破解这些难题,必须加快转变农业发展方式,从主要追求产量和依赖资源消耗的粗放经营转到数量质量效益并重、注重提高竞争力、注重农业科技创新、注重可持续的集约发展上来,走产出高效、产品安全、资源节约、环境友好的现代农业发展道路。

“产业链”一词在我国最早是由傅国华于 1990 - 1993 年受到海南热带农业发展的成功经验的启迪而提出来的,是一个中国化的名词(刘贵富, 2006),^[1]是一个广泛涉及到企业、产业和区域发展的范畴的名词。王凯(2004)认为,农业产业链是具体的不同农产品产业链的集合体,包括农、林、牧、副、渔各业的产品链,如蔬菜产业链、棉花产业链、果品产业链等的总和,构成了总的农业产业链。^[2]还可以从产业部门来界定,赵绪福、王雅鹏(2004)认为,农业产业链是指与农业初级产品密切相关的产业群构成的网络结构,包括为农业生产做准备的科研、农资等前期产业部门,农作物种植、畜禽养殖等中间产业部门,以及农产品为原料的加工、储存、运输、销售等后期产业部门。农业产业链包括四个方面的内容:首先是产业环节的链,即生产、加工、销售等产业链条;其次是产业要素的链,也就是说

[1] 刘贵富:产业链:内涵、特性及其表现形式,财经理论与实践,2006 年第 3 期,p114 - 117

[2] 王凯,韩纪琴:农业产业链管理初探,中国农村经济,2005 年第 5 期,p9 - 12

资金、人力、土地产业要素的链接;然后是 农业发展的智力支持链,包括科技、创意、策划等;最后是产业与周围环境的链,也就是说农业与其发展环境的链接(见图 1-1)。因此,我国农业产业链目前的缺陷表现为:产业链断层,处于产业链底端的小农户十分脆弱;产业链价值错位,利润是中间小,两头大;产业链风险失控,食品安全事件时有发生;产业链松散,市场集中度过低;产业链连接不恰,引起的环境污染严重,产业链监管乏力等等^[1]。

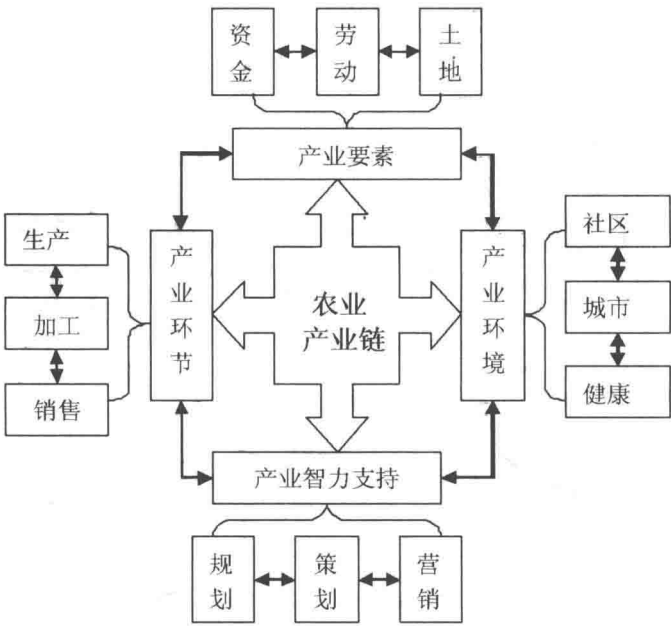


图 1-1 现代农业产业链示意图

产业链管理涉及了物流,信息流和财务流形成的由客户、供应商、生产制造商组成的这样一个网络。物流包括产品通过产业链从供应商到客户的流动,相对应也包括经由产品退货,维修服务,回收处理等产生的同类型流动。信息流涉及订单传送和交货状态。财务流包括信用条款,应付计划,委托和冠名权处理等。所有这些流动涉及到一家公司或公司间(或行业间)的多种功能和领域。在公司内或公司间对这些流动进行协作和整合对形成有效的产业链管理至关重要。

近年来,我国农业发展环境发生了重大变化,出现了个性化、短距化、透明化、集成化、复合化的新型农业产业链商业模式。各种新的商业模式层出不穷,已经成为农业发展的趋势。我国经济社会快速发展,全球化、市场化、信息化、城镇化使得农产品供求格局、支付方式、物流技术、流通方式等都发生了较大变化。

1. 需求驱动成为农产品流通方式变革的根本动力。随着城镇化进程加快、居民收入逐步提升,中国居民消费呈现出明显的多元化趋势,消费结构不断升级。国家统计局数据显示,2011 年中国城镇居民家庭人均可支配收入达到 21810 元,较 2006 年增长了近 90%。

[1] 刘贵富:产业链:内涵、特性及其表现形式,财经理论与实践,2006 年第 3 期,p114-117

中国水果、肉类、水产品等主要农产品产量逐年提升。消费者对农产品供给要求更加便捷,质量更加安全,品种更加多样。网上买菜、订货正在成为很多白领在快节奏城市生活中的首选购物方式。据中国电子商务研究中心资料显示,2010年上半年我国农产品网购总额1435.5亿元,而2011年上半年已达到2448.5亿元,环比增长速度高达70.57%。2012年新疆果业集团大唐丝路电子商务公司在“双11”一天农产品销售额达到486万元。农产品网购不仅拓宽了农产品销售范围,提高了农产品流通效率,而且降低了交易成本,满足了消费多样性。个性化、定制化、特色化、便捷化的产品和服务需求使得传统批发市场、店铺式销售模式已不能满足消费者日趋多元化的需求,农产品流通模式创新势在必行。

2. 规模化、专业化生产主体大量涌现,为产业链整合奠定了基础。近几年,农业产业化发展十分迅速,农业生产通过土地承包和流转、专业合作社等各种方式在提高规模化水平。在一些经济发达的地区,规模化经营的比重达到了70%。规模化增加了农业产出,提高了商品化率,同时也为流通企业进入农产品流通链条提供了机会。有些投资银行进入农业领域投资规模化生产,都是着眼于规模扩大之后的产业链再造,寄希望于在流通领域取得投资回报。即便是农民专业合作社,通过这几年的发展也在规模化方面取得进展。例如云南蒙自蒙生石榴专业合作社,几年来逐步扩大带动农户的规模,种植面积已经超过了1万亩,不仅开拓了批发市场、超市、礼品配送等渠道,还利用互联网开辟电子商务渠道,联合相关企业进行产业链的重组。

3. 多样化的支付手段和方式支撑了现代流通方式变革。随着信用卡普及和支付技术的不断创新,人们的支付习惯正在改变,特别是近几年第三方支付发展迅速,它不仅支持了类似信用卡支付、网上支付、手机支付等各种新型支付手段,还提供了支付保障,从而大大降低消费者的风险预期,起到了鼓励消费的作用。有关数据显示,2012年第二季度中国第三方互联网支付市场交易规模达到9456.6亿元人民币,环比增长23%,同比增长105.1%。支付手段和方式越来越多样化,这在很大程度上支撑了现代流通方式的变革,使现代金融服务越来越多地渗透到农产品流通的全产业链中,促进农产品流通方式不断创新。

4. 信息技术、冷链技术等对农产品产销对接影响不断深化。农产品终端销售模式越来越呈现社区化、超市化、一站式的特点。由于物联网技术、三网融合、物流技术、冷链技术的快速发展,电子商务、车载市场、社区店等销售方式层出不穷。消费者在家门口就可以买到新鲜、安全的蔬菜,有很多还可以送货到家。随着我国经济社会的发展,已进入人均GDP超过4000美元的阶段。以冷链建设为例,通过借鉴国外的经验我们发现,GDP超过4000美元时,一国对于冷链的需求就会上升一个台阶。为保证人民的健康与食品安全,减少食物在运输中的大量损耗,冷链物流建设已经提到迫切的日程中,由冷藏船、冷藏集装箱、冷藏车、铁路冷藏箱、冷藏设备和冷藏库等经营业者组成的冷藏产业链队伍正步入快速成长阶段。众多国外企业开始进入尚不为人关注的冷链行业。最近,美国最大的冷库物流运营商之一普菲斯在上海的现代冷链储藏设施正式奠基。澳大利亚最大的冷链物流提供商太古早在2008年就进入了华南市场。以物联网、冷链为代表的现代技术不仅拓展了农产品销售渠道和空间,也为新型渠道奠定了物质基础。

5. 资本运营和产业链金融成为农产品流通组织整合重要推手。近年来风险投资商对现代农业下游产业的投资在全国形成一股气候,投资商在全国寻找着最具有投资价值的现代农业企业,投资遍及国内近 20 个省份,其中投资最集中的省份依次为山东、北京、福建、安徽、江苏,分别占到 2006 年至 2011 年我国农业领域风险投资地域分布比例的 19%、9%、6%、6%、6%。东部省份的投资集中度明显高于中西部地区。国内农产品流通领域的上市公司深圳市农产品股份有限公司也正在进行新一轮的扩张,而香港上市的地利公司则把投资建设农产品流通作为投资重点。众多私募基金也把农产品产业链投资作为未来非常值得关注的领域。核心企业与金融机构合作,整合上下游合作社或者种植大户,形成完整的农产品产业链,是目前提高农产品流通效率和效益的主流方式。

总之,农业发展环境正在出现革命性变化。这种变化推动一些先知先觉的市场主体开始了创新模式的实践,已经涌现出不少案例。可以说,农业产业链整合创新具有很大的发展空间。

二、农业产业链的市场困境

(一) 农业产业链的双柠檬市场

柠檬市场(The Lemons Market)也称次品市场,在农业产业链当中则存在着双柠檬市场,首先是生产的柠檬市场,其次是消费的柠檬市场。这两个柠檬市场互为外部性,其交集构成了农业产业链的困境。所谓柠檬市场其主要特征就是信息不对称,即在交易过程中一方对事情的进展比另一方知道的多。因此,当没有信息的人有买到低质量产品的危险时,逆向选择就出现了。逆向选择的结果会使市场萎缩,甚至消失。在农产品市场当中,由于农资质量的隐蔽性、复杂性,显然千千万万的小农处于信息劣势地位,首先他们很难判断哪些农资质量合格,哪些农资的质量是不合格的。其次,合格农资产品的搜寻成本对于小农户来说相当高。因此价格成为农户选择农资的主要标准,甚至是唯一标准。不管是大厂生产的,还是小厂生产的;不管是名牌,还是非名牌,只要价格比其他产品低,农户就会选择购买。于是在农资市场就出现了逆向选择,此时,农资产量低于市场完全时的产量,价格低于市场完全时的价格。

假设买者出售农资的类型有两种:一种是高质量农资产品 δ_1 ,一种是低质量农资产品 δ_2 (显然 $\delta_1 > \delta_2$),每一种概率为 $1/2$,买卖双方对农资产品的评价都等于农资产品的价格: $V(\delta) = U(\delta) = \delta$,如果交易不发生,支付为效用向量 $(0, 0)$;如果在价格 P 下成交,买者的效用为 $\pi_b = \delta - P$,卖者的效用 $\pi_s = P - \delta$ 。如果买者知道是高质量农资,价格为 δ_1 ,低质量农资价格为 δ_2 ,由于小农处于信息的劣势地位,当两种农资同时进入市场,农资的平均质量为 $E\delta = (\delta_1 + \delta_2)/2$ ($\delta_1 > (\delta_1 + \delta_2)/2 > \delta_2$),买者愿意出的最高价格为 $(\delta_1 + \delta_2)/2$,但在此价格下高质量农资的卖者将退出市场($\pi_s = P - \delta = (\delta_1 + \delta_2)/2 - \delta_1 < 0$),只有低质量的农资愿意出售($\pi_s = P - \delta = (\delta_1 + \delta_2)/2 - \delta_2 > 0$),因此,唯一的均衡价格是 δ_2 ,只有低质量的农资出售,质量高、名品牌反而在市场竞争中处于不利地位。品牌数量不降反增,竞争方式日趋恶劣。

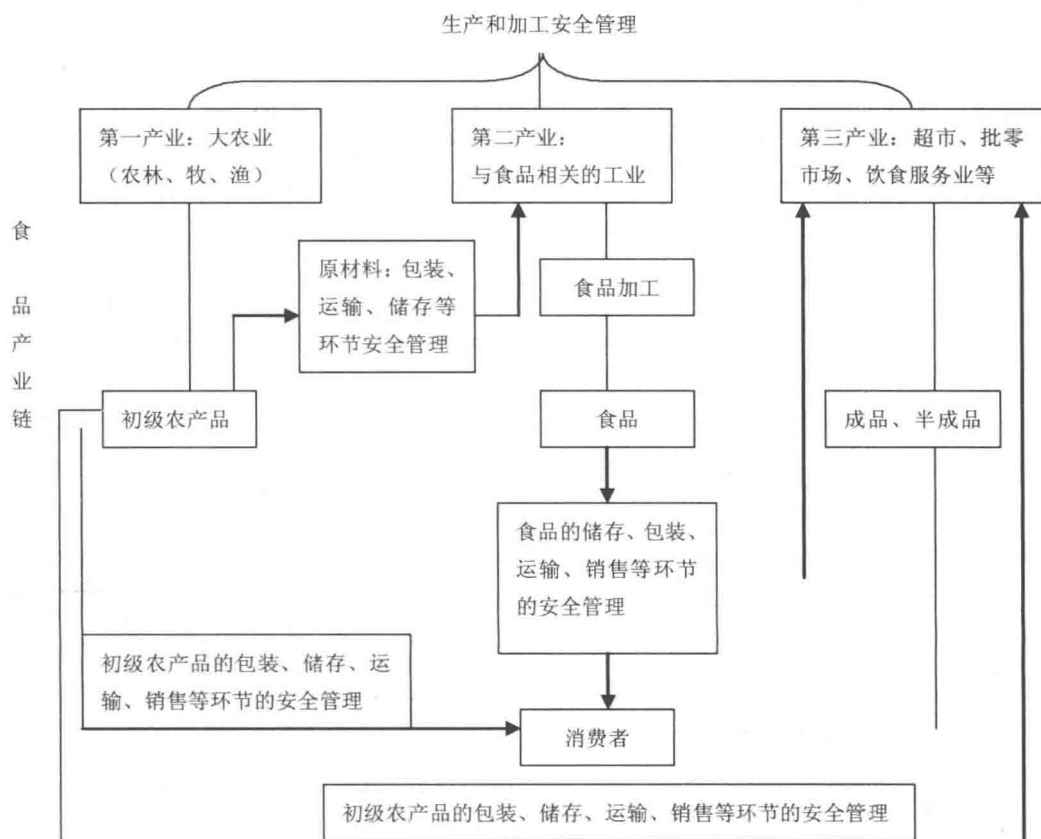


图 1-2 基于产业链的产业及产品各环节安全管理关联图

与此同时，实际上在消费市场也存在着信息不对称，作为食品原料的农产品的质量很难辨别，食品安全问题或者是植物类产品，或者是动物类产品，但其共同的特点就是质量的隐蔽性。这种隐蔽性使得农产品的生产者缺乏生产高质量产品的激励，形成了在农产品生产过程中的囚徒困境。因此，造成我国食品安全事件频频发生，对整个农业产业链造成不利的影响（见图 1-2）。

在农业产业链当中的这种“双柠檬市场”现象造成了农业产业链的恶性循环，产业链困境就形成了一个“死结”。

（二）农业产业链的低水平均衡

进入壁垒和退出壁垒是影响市场结构的重要因素。进入壁垒是指产业内既存企业对于潜在进入企业和刚刚进入这个产业的新企业所具有的某种优势的程度。换言之，是指潜在进入企业和新企业若与既存企业竞争可能遇到的种种不利因素。进入壁垒具有保护产业内已有企业的作用，也是潜在进入者成为现实进入者时必须首先克服的困难。退出壁垒是指现有企业在市场前景不好、企业业绩不佳时意欲退出该产业（市场），但由于各种因素的阻挠，资源不能顺利转移出去。退出有两种，即破产时的退出（被动或强制）和向其他产业转移（主动或自觉）时的退出。

在我国的农业产业链当中，首先是农业企业规模小，技术水平低，竞争力不强，市场占有率不高。这些因素决定了农业企业的进入壁垒和退出壁垒的相对较低的状况。这首先导致一些企业过度进入，竞争日益恶劣。其次产品质量不稳定，假冒伪劣产品时有出现。再次，资源转换频繁，效率低下。我们进一步分析，对农业企业而言，进入和退出壁垒都是比较低的。

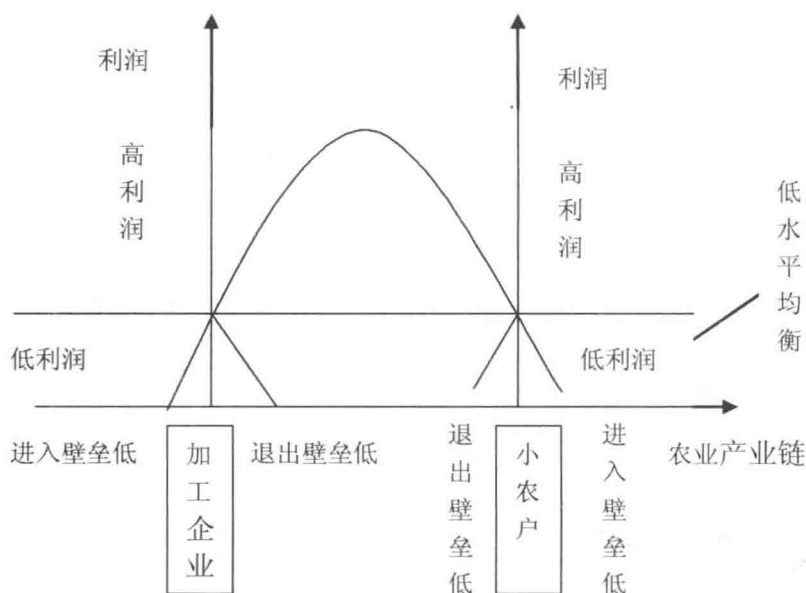


图 1-3 农业产业链的低水平均衡

农业企业进入得容易，出去得也很容易，来去自由的企业不仅不利于农业产业的持续发展，而且造成农业产业波动性大、竞争恶劣、质量难以保证等问题。另一方面，我国农村地区地域广阔、农户居住分散、经营规模小，据统计我国共有大约 60 多万个行政村，2.5 亿个农户，7 亿多农民，接近 2 亿个农民外出务工人员，农户兼业化普遍，因此，农户的进入和退出壁垒同样很低。

农业企业的“双低”现象，使得农业生产的波动性极大，农业企业的平均利润水平低且不稳定。小农户的“双低”现象则造成农户的收益也不稳定，农业发展水平低。农业企业和小农户是农业产业链的基础，而作为农业产业链基础的收益不稳定，导致了我国农业产业链的低水平均衡（见图 1-3）。

（三）农业产业链市场主体的力量不对等

在整个农业产业链当中，有厂商、经销商和农户，在所有的力量主体当中，他们的力量是不均衡的。首先是农业产业链中小农户的力量最薄弱。中国农牧产业是一个小生产者的汪洋大海。无论是种植户还是养殖户，生产规模仍然非常小，属于小农业生产者的范围。

农业企业是农业产业链中最具有实力的利益主体。首先，农业企业产值规模大，生产能力强。再次，农业企业有丰富的市场经验，他们是在市场经济的洗礼中发展壮大起来的，他们应对市场的经验要比单个农户丰富得多。处于企业和农户之间的是经销商。首先，渠道的力量就是他们的力量，在中国这个特殊的小农社会，厂家自建营销体系，成本高、覆盖面小，

产品销量受限。因此,经销商就成为农业产业链当中承上启下的纽带,这样的作用也赋予了经销商越来越大的力量。在产业链的市场主体当中,经销商的力量仅次于厂商,基本上可以和厂商抗衡。因此,在整个农业产业链当中农户的力量最薄弱,农业企业的力量最强,经销商处于二者之间。

(四)农业产业链的“双失灵”

农业产业链不仅面临着信息不对称,市场主体地位不对称,市场资源配置不合理等市场失灵的现象,更面临着政府监管不力的政府失灵,我们称之为“双失灵”。当前,我国农业发展中不仅存在严重的地方保护主义,还存在政府监管部门很多、监管不力的突出问题。首先,一些地方和管理部门对现代农业的定位不准、作用不清、发展前景不明。其次,管理机构不够健全,组织人员缺乏。农业质量监管缺乏必要的经费保障,农业产品属地管理责任没有完全得到落实。第三,农业产业链的监管部门多,权责不清晰。农业产业链涉及到地方政府、农业部门、质量技术监督部门、卫生部门、工商部门等各个部门。最后,法律法规不全。随着农业产业的快速发展、科技水平不断提高和出口贸易不断增加,现行的农业管理法规在管理实践中的局限性日渐明显,制度不够健全、监管仍有漏洞、惩处乏力等。

综上所述,我国农业产业链的困境根本的原因不仅在于市场失灵,也在于政府失灵。面对着产业链困境中国农业产业无法通过正常的市场竞争达到提高行业集中度、引领农业产业可持续发展的目标,这是典型的市场失灵!市场竞争不但没有达到预期的目标,而且反而限制了大企业的健康发展、造成了严重的食品安全问题和生态问题。政府失灵不仅有市场原因,而且也有政府监管的原因。市场失灵再加上政府失灵,二者互相加强,整个农业产业链的困境越来越深化。

三、新常态下农业产业链的八大问题

伴随着经济全球化和区域经济一体化的深入发展,农业领域的国际竞争近年来已上升到以产业链为载体所形成的国家经济和区域经济层面。2010年12月的全球食品价格指数达到1990年以来的最高位,超过2008年粮食危机时的水平。这种不见硝烟的广义“粮食战争”,进一步推动世界农业进入产业链竞争时代。

目前,国际上几乎所有农业类跨国公司都已实现或准备实现产业链经营。美国的嘉吉、阿丹米、邦吉和法国的路易达孚“四大跨国粮商”通过投资控股和参股等方式渗透到发展中国家稻谷、小麦、植物油等粮油产业链的各个环节,垄断了世界粮食交易量的80%。

农业发展的本质是产业链,产业链经营是农业发展的历史趋势,同时也是农业低利润、高风险的特性使然。农业产业链经营的最大特点是利益趋向最大化,所采用的迂回式生产方式直接促进了农产品附加值的增加和农业递增报酬的实现。产业链上下游各环节的分工合作,均担负着价值创造的功能。农业企业与产业链结合所产生的集合竞争力,具有乘数效应,有利于这些企业在市场竞争中集体胜出,实现产业链整体价值。现代农业产业链不再局限于第一产业,而是包括第二、第三产业等与农业关联产业在内的大农业体系结构。

农业产业链最早产生于19世纪50年代的美国,然后迅速传入欧洲、大洋洲等一些发达

国家。目前,美、荷、加、澳等国的农业产业链经营已达到相当高水平,其产业链由产品链、物流链扩展到价值链、信息链,在全球范围内颇具竞争力。美国的杜邦公司、荷兰的花卉公司、瑞士的先正达公司等跨国经营的农业龙头企业,带动着整条产业链高水平运作。其中,荷兰的花卉产业链最具创新性。该产业链不仅科技含量世界领先,而且融入大量文化、制度、组织等非技术因素,创新效率倍增,规模经济效益显著。荷兰花卉出口量目前占国际市场70%以上,是世界上最大花卉出口国。专门研究国家竞争力的哈佛商学院教授麦可波特赞誉荷兰的花卉产业是“全世界最创新的产业集群”。

南北发展失衡是当前全球农业产业链发展的明显特征。巴西、阿根廷、南非等发展中国家近年来在农业产业链经营方面取得了长足进步,但总体水平仍低于发达国家。二者差距悬殊,致使产业链成为发达国家对发展中国家在农业及其相关领域进行财富掠夺的有力武器。对于发展中国家来说,这是一大忧患。发展中国家遭受“粮食战争”的直接后果是经济发展受阻,甚至出现政权更迭。

总之,世界农业领域的竞争上升到产业链层次有其历史必然性和规律性。然而,较为自由和开放的农业产业链跨国经营,在被赋予“粮食战争”等特殊用意后,往往使居于弱势地位的发展中国家遭受较大的经济损失和打击。从经济利益、社会标准,特别是从粮食安全等角度审视全球农业产业链的健康发展问题,在产业链优化升级的同时关注发展中国家的农业问题,是世界各国农业领域亟待攻克的一项重要课题。然而我国农业产业链面临着八大问题:

(一)农业产业链狭窄且较短

首先农产品无法适应市场日益多元化、高质化需求,其特色产业链短缺,品牌产业链不够长,龙头农产品企业数量不足。其次是下游产业发展滞后,下游产业包括农产品加工、储存、运输、销售等诸多环节。对产业链影响最大的农产品加工业,其精加工、深加工程度不足,没有充分实现农产品附加值。初级农产品的加工、储存、运输、装卸、销售中产业配套技术含量较低,导致其腐烂、浪费损失严重。

(二)农业产业链的脆弱性

农业产业链的脆弱性主要表现在两个方面,一方面是由于体制原因导致的地方保护主义盛行,地方保护主义的盛行会导致产业链的人为割裂。所谓体制,简单地来说就是利益的分配和再分配所形成的基本格局,表现在农业领域就是按照行业和行政区域划分产业链,这种划分方式导致农业要素市场被行业 and 不同部门依据各自的利益最大化诉求分割,导致农产品的流通受阻,另一方面是我国整体较低的农业产业链信息化程度。按照产业链的相关理论,产业链的深化必然伴随着产业信息链的深化,但是由于我国长期存在的城乡二元化的产业结构和农业反哺工业的产业政策,导致农业产业信息链长期得不到重视,加之机会主义和诚信问题,增加了农业产业链各交易环节的交易成本。

(三)农业产业链组织衔接程度低

按照相关交易理论,交易成本主要取决于交易双方的合作程度,即双方合作的诚意和合作的效率。按照竞争市场的相关理论,农产品市场是典型的完全竞争市场,而完全竞争生产

的交易成本最低,但是由于我国人口众多,人均土地资源分配严重不均,导致我国农产品市场生产的分散性出现。在此条件下,产生高昂的市场交易成本,而高昂的市场交易成本在竞争性的农产品市场下农户几乎是以成本价将农产品批发给零售商和批发商,这更加降低了我国农业产业链的组织衔接程度。

(四) 农业全产业链品牌、休闲农业等延伸发展不够

我国农业资源丰富,农产品类型多样、特色明显、优势突出,但却少有全国知名的企业、品牌。像国家地理标志慈溪杨梅等由于保鲜、储藏等问题,要走出去开拓市场难度较大。在延长产业链条、提高农业附加值上也还有挖掘空间,农业第三产业,包括文化创意农业和休闲观光农业的发展还显不足。

(五) 农业产业链利益分配不合理

不论是六次产业、功能农业,还是智能农业,其最终目标都是要围绕农民分享增值收益来进行。不能出现这样的现象:工商资本进来了,产业园、加工厂也建起来了,产品卖出高价钱了,却没农民什么事;更不能因为这些资本大鳄来了,当地 GDP 上升了,农民反而受损。当然,单纯依靠农民自身很难将传统产业升级转型,必须让少数人先进来,带来资本和优秀人才,让他们有动力带领更多农民去产业链上分享利益;关键是要建立健全农民与资本的利益长效联结机制,探索建立农民在二、三产业的利益分享机制,让农民获得全产业链的增值收益。

(六) 农业全产业链集聚整合力不强

主要表现为:很多农产品加工企业管理能力不足,现代经营管理理念和人才缺乏,企业竞争力弱,同质化现象较为严重,产业集聚整合力不强,无法产生规模效应和协同效应。人才的缺乏已严重影响农业全产业链的发展。以浙江余姚市为例,农民专业合作社数量超过 166 家,余姚市级以上农业企业达 115 家,但真正懂得农业经营管理的人才屈指可数。而相对于专业型人才,复合型的农业人才更是“一将难求”,特别是休闲农业的产业链较长,涵盖了一、二、三产业,复合型的经营人才严重缺乏。

(七) 农业产业链科技研发创新能力较弱

科技创新水平不高。新技术新设备需要较多的资金投入,昂贵的投入使得很多农业龙头企业局限在传统的产品市场上,导致农业龙头企业的自主创新能力和技术水平较弱,发展停滞不前,多数农产品仍处于产业链的中低端,附加值低。

(八) 农业产业链融资困境

传统农村金融供给系统不能满足新形势下农业经济的融资需求,已是一个不争的事实。作为农村正规金融主力军的农信社向农户提供的主要贷款产品——农户小额信用贷款、农户联保贷款、农户抵押贷款都已陷入各自的“无奈”困境当中。农业产业链融资模式的出现与进一步发展给研究者提出了一个重要问题,即金融机构围绕农业产业链,通过何种机制“整合”了农业产业化发展提出的各种农业贷款新需求,从而同时降低了农贷的风险与交易成本。

所谓产业链发展,也就是指企业的纵向一体化发展,打通农产品生产、加工、流通的环

节，实际上是业务在产业链上下游的延伸行为。考虑到纵向一体化策略对企业资源和能力的要求，目前主要是具有一定实力的农业企业将其作为发展策略，但是一些专注于特定垂直市场的企业也采用了这一策略。对于中国市场，产业链发展的策略有两大好处，一个是形成产品品质的有效把控，避免产业链某个不可控环节的问题引发产品质量的危机；第二点，产业链的纵向延伸可以帮助企业把握住链条中的高利润环节，从而降低单一环节经营带来的风险，提升产业链价值。

第二章

2

现代农业产业链整合管理框架

随着市场化、城镇化、信息化、全球化的不断深入发展,各个企业之间的生产、流通、贸易等环节关系更加紧密,产业链中各个环节对价值创造的贡献发生了很大变化。对于一条产业链而言,价值创造体系出现了前所未有的垂直分离和再构,最明显的特征就是利润逐渐向产业链的研发和销售两端转移。企业的发展战略经历了从市场为主的契约关系时代,到价值链增值时代,到产业链互利时代,如今企业战略已经进入产业链整合时代。产业链整合有利于企业不断发展壮大,实现企业、社区、社会的多赢,创造可持续发展竞争优势。

一、产业链整合及治理机制的内涵

(一) 产业链整合的内涵

产业链是一个包含从原材料到最终产品销售的纵向产业结构,包含原料生产、加工、流通、销售等产业环节。产业链上的各个组成部分呈现出分离和集聚并存的趋势,它们存在着技术层次、增值与盈利能力的差异性,因而就有关键环节和一般环节之分。产业链的瓶颈是指产业链中能够严重影响整个产业链条的关键产业环节。在一定条件下,掌握这些因素,也可以控制整个产业。从产业链纵向的角度来考察,产业链瓶颈往往是关键控制点。关键控制点可能只有一个,也有可能是多个,这随行业不同而不同,也随环境变化而变化。当出现多个关键控制点时,需要产业整合者对多个点进行组合控制,从而达到控制整条产业链的目的。

产业链整合是指通过产业链来实现公司之间、公司和经销商之间的关系和制度安排,进而实现产业链内部不同经济活动和不同环节间的协调,是企业根据经济环境的变化对分工制度安排进一步整合的过程。交易成本和收益会影响产业链上下游企业具体采用何种纵向关系以选择不同产业链整合的制度安排,产业链分工制度安排也会随着交易成本和收益的变化而不断整合。从产业链的形成以及具体产业的发展来说,不能仅仅从宏观的角度泛泛而谈,更要从微观的角度,即对产业链内部分工制度安排的选择及整合加以关注。只

有把分工的组织形式协调好,产业链整合作用的发挥才会具备微观基础。

(二) 产业链治理机制的内涵

根据《韦氏大词典》的定义,治理的定义具有如下维度:目的、基础设施、行为主体和范围。具体来说,治理的目的是行使权威性的引导或控制。治理的基础设施包括:政治制度、法律和习俗,以及一个政治实体行使其权力和履行其职能所必需的组织机构以及管理和政策体系。行使治理职责的行为主体包括一个政治机构或组织内的决策和管理人员,比如政府官员和政治家们。治理的范围简单来说局限于一个国家的内部。这一定义隐含地将治理等同于对社会实行自上而下的统治。

根据新制度经济学的概念,学者丹尼尔·考夫曼宽泛地将治理定义为一个国家行使权力所依赖的传统和制度。这些包括:(1)权力机构进行人员选拔、监督和更替的程序;(2)政府卓有成效地利用资源并贯彻实施有效政策的能力;(3)公民和国家对于掌控他们之间经济和社会互动的制度的尊重。考夫曼认为,治理的目的是在一国中行使权力,其过程由政府及其法律制度还有各种正式和非正式的社会规范所组成。虽然并未明确界定到底是谁来治理,但他假定了一个国家/公民社会的二分模型,治理的范围隐含地被认为是在一个民族国家范围之内。莱蒙特·汉普尔教授对治理这一概念有着更为宽泛的定义。在汉普尔于1996年出版的专著《环境治理:全球性的挑战》中,治理被定义为社会以正式与非正式的途径管理发展并解决冲突的一套复杂的价值、规范、过程和制度体系。根据他的观点,治理的目的是追求社会的发展目标,而并非局限在社会中行使权力。治理的行为主体包括国家管理者以及在地方、国家、地区和国际层面上的公民社会。治理的基础设施同时包括政治制度和规则,比如决策过程。汉普尔并不假定治理模式是自上而下的,而认为治理意味着行为主体通过正式或者非正式的制度去掌控社会的发展并解决社会冲突。治理的范围超越了民族国家的界限,而延伸到地区和国际的层面。治理在全球安全和经济发展中所扮演的角色已被广泛研究^[1]。

作为一种分析视角和解释工具,治理理论是对传统“政府—市场”两分的分析框架的超越。概括地说,治理理论的基本内容主要有三个方面:一是治理主体的多元化。治理理论强调,政府并不是国家的唯一权力中心,私营部门和第三部门(作为介于政府与市场之间的社会的团体)行使的权力只要得到公众认可,就可能成为不同层面的权力中心;二是指主体间责任界限的模糊性和权力依赖性;三是自主自治的网络体系的建立。^[2]传统的政治和行政理论将社会划分为政府和市场两大块,公共管理的相应主题是探求政府与市场之间的平衡。从治理理论出发,整个社会被看成是由政府、市场(也即企业)、社会形成的三足鼎立的局面,它们的构成状况及其相互关系对社会建设和社会管理具有结构性前提的意义,同时他们又是和谐社会建设的重要内容(见图2-1)。

[1] 库伊曼和范·弗利埃特:《治理与公共管理》,见库伊曼等编《管理公共组织》[M],萨吉出版公司,1993。

[2] 罗茨:新的治理,《政治研究》[J],1996年第154期。

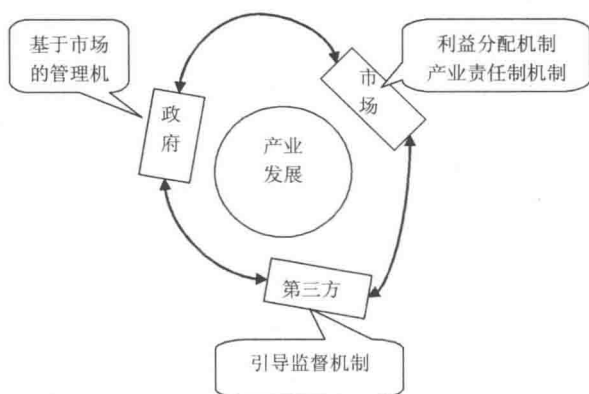


图 2-1 农业产业链治理的框架

二、农业产业链关键环节及其整合

产业链是一个包含从原材料到最终产品销售的纵向产业结构，包含原料生产、加工、流通、销售等产业环节。产业链上的各个组成部分呈现出分离和集聚并存的趋势，它们存在着技术层次、增值与盈利能力的差异性，因而就有关键环节和一般环节之分。农业产业链的瓶颈是指产业链中能够严重影响整个产业链条的关键产业环节。在一定条件下，掌握这些因素，也可以控制整个产业。从产业链纵向的角度来考察，产业链瓶颈往往是关键控制点。关键控制点可能只有一个，也有可能是多个，这随行业不同而不同，也随环境变化而变化。当出现多个关键控制点时，需要产业整合者对多个点进行组合控制，从而达到控制整条产业链的目的。借鉴全球最具权威性的关于产业国际竞争力的研究机构—瑞士洛桑国际管理发展学院(IMD)和世界经济论坛(WEF)在整合国际竞争力时采用的多指标体系评价方法来对我国的农业产业安全进行评价。目前学术界关于经济安全和产业安全的研究文献大都是以这一方法来整合相关的指标变量，并以此为基础进一步构建评价模型(冯万春, 2005; 李孟刚, 2006)。

本文采用的农业产业链安全模型为：

$$S = \alpha X + \beta Y + \gamma Z + \delta W + \xi H \quad (1)$$

其中， S 代表产业安全度， X 为产业链的生产资料环节， Y 为产业链的种植养殖环节， Z 为产业链的批发环节， W 为产业链的加工环节， H 为产业链的零售环节。 α 、 β 、 γ 、 δ 、 ξ 分别为各个产业链环节安全评价的系数，且 $\alpha + \beta + \gamma + \delta + \xi = 1$ 。

$$X = \sum a_i x_i \quad (2)$$

$$Y = \sum b_i y_i \quad (3)$$

$$Z = \sum c_k z_k \quad (4)$$

$$W = \sum d_l w_l \quad (5)$$

$$H = \sum e_m h_m \quad (6)$$

其中， x_i 、 y_i 、 z_i 、 w_i 、 h_m 分别为 X 、 Y 、 Z 、 W 、 H 各个产业环节的评价指标，且其前面的系数

a_i 、 b_y 、 c_k 、 d_l 、 e_m 分别为对应指标的权重值。将(2) ~ (6) 式代入(1) 式, 可以得出:

$$S = \alpha \sum a_i x_i + \beta \sum b_i y_i + \gamma \sum c_k z_k + \delta \sum d_l w_l + \xi \sum e_m h_m \quad (7)$$

根据(7)式, 可以确定各个产业环节对于整体产业安全的影响程度, 而其中对于产业链安全影响较大的关键产业环节的产业安全则是重中之重。对于产业链关键环节来讲, 其在产业链安全中的比重大于一般环节。根据产业链关键环节的特征选取产业环节集中度、产业环节的可控性和不可替代性作为产业链关键环节的评价指标。

产业整合者控制产业关键控制点之后, 可以采取多种手段, 力求调节关键点输出的中间产品的产量和价格, 影响下游厂商的生产成本和竞争强度。另外, 通过对关键点上游产品的购买数量和价格的控制, 也可以同样影响上游生产厂商的生产要素配置。这样, 产业整合者控制产业关键控制点的影响力就向上游和下游传导, 从而控制整个产业链。

首先, 各个产业环节的市场集中度。一般来讲, 产业集中度低则该行业的竞争性就越大, 外部资本越容易实现对该环节的控制, 产业的安全性就越脆弱。产业关键环节往往带有垄断的特征, 包括资源垄断、技术垄断、销售渠道垄断等。(1)资源垄断。资源垄断来源于该种资源的稀缺, 并且资源的产地比较集中, 地理分布不广。(2)技术垄断。在某些产业, 资源的重要性降低, 产业内的关键技术成为产业的控制点。如果在产业链上的某个部分, 技术壁垒很高, 而价值的增加主要是由于该项关键技术所带来的, 这种技术就成为产业关键控制点。(3)销售渠道垄断。销售渠道垄断也能够形成产业的瓶颈, 形成产业关键控制点。国际零售业巨头沃尔玛建立了庞大的零售网络, 生产厂商的产品需要通过它的零售网络进行销售, 从而在一定程度上垄断了销售渠道。因此, 沃尔玛有很强的价格谈判能力。

在农业产业链当中, 种子、种苗等生产原料环节是产业链发展的关键环节。国以农为本, 农以种为先。种子是农业生产中不可替代的、具有生命力的特殊商品。农业发展史证明, 种子作为农业生产最基本的生产资料, 是农业科学技术和其他投入要素发挥作用的载体, 是农业增产增收的关键因素。

其次, 产业环节的可控性。产业关键控制点一定是能够用有限的财力和人力控制的, 否则, 就不能成为关键点。从资源来说, 如果资源稀缺, 但地理分布分散, 则不可控; 从中间产品生产来说, 出现了产能的瓶颈, 如果可以通过新建厂房设备, 产能能够迅速扩大, 也是不可控的; 从技术来说, 如果技术容易被别人模仿和掌握, 或者被新的技术所替代, 也是不可控的。这里主要使用技术强度指标来代替。农业产业链中深加工和销售是第二个产业瓶颈。农产品经过精深加工, 既可以实现价值增值, 又有利于开拓市场。我国食物资源丰富, 粮食、油料、蔬菜、水果、肉类和水产品等农产品产量均居世界首位, 但是以这些农产品为原料的食品加工、转化增值程度偏低。在加工量方面, 目前我国加工食品占消费食品的比重仅为 30%, 远低于发达国家 60% ~ 80% 的水平。发达国家食品工业产值约是农业产值的 1.5 ~ 2 倍, 而中国食品工业产值还不到农业产值的 1/3; 发达国家农产品加工率达到 80% 以上, 中国农产品加工率只有 45%。中国水果产量居世界之首, 但加工量只占总产量的 7% 左右, 而世界水果平均加工量是总产量的 20% 以上; 中国的加工类肉制品仅

占肉类总产量的 3% ~ 4%，发达国家进入市场的肉类制品的加工率则是这个数字的 10 倍，在有些国家是 20 倍。中国农产品加工总量不足，直接导致加工总产值偏低。食品加工行业投资大，技术要求高，而且对于农业产业链的控制性也较强。而农产品加工环节恰恰是我国农业产业链的薄弱环节。

最后，产业环节的可替代性不强。产业关键控制点所占有的资源或生产的产品可替代性不强。如果能够通过从其他产业品替代，就不能成为关键控制点。农业产业链当中种子、加工和零售都是短时期内难以替代的产业链关键环节，而且具有不可逆转性。一旦这些环节受到外资控制，则整个产业链就会受制于人。需要注意的是，产业形态中凸出的地方越大，受瓶颈控制越强，行业内的竞争强度越高，在产业链中的地位和价值也就越低。

根据分析可知，种子、种苗环节、加工环节、零售环节等是我国农业产业链的关键环节。根据调研国外资本正在试图控制我国农业产业中最为重要的关键环节——种子、种苗和加工零售环节（见下图 2-2）。

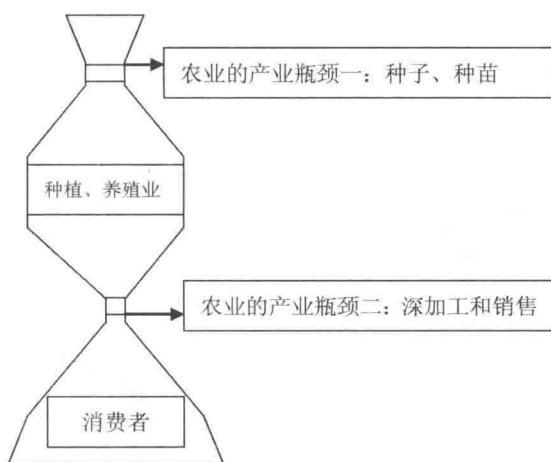


图 2-2 农业产业链的关键环节

三、产业链整合的战略模式

从制度经济学的角度看，产业链组织的形成是一种制度选择和制度创新，对此是需要付出成本的，这种成本是一种交易费用。市场结构通常是不完善的，企业具有以内部一体化替代市场组织的作用，能够以市场交易“内在化”来克服市场结构的缺陷。产业链组织中的“龙头”企业支配资源配置，将市场交易内部化，可以节省交易费用。根据企业能力理论，任何企业不可能拥有无限的资源来支配整个农业产业链的各个环节，必须引进专业的经济实体以利益为纽带将其连接起来，过去大多数产业化一条龙企业失败的根源就是单独一家企业支配整个产业链无法控制风险。多个产业链的成员企业作为一个个独立的经济体，又客观存在自我利益的追求，相互间在进行产品或服务供需交换、谋求共同战略利益的同时，也存在利益差异与冲突。因此，为了实现农业产业链合作企业的共同战略利益，使加盟产业链的企业都能受益，就必须形成一种长期合作博弈的机制来加强成员企业间的合作，使得成员企业能够风险共担、利益共享。这种机制就是混合纵向一体化连接方式。这种模式就是以一家农业龙头

企业为主进行产业链整合，按照专业、高效和运作经验的原则，将某些环节以某一利益主体独资、控股或参股的形式参与产业链各环节的投资经营，而又与其他利益主体在某一（些）功能环节以合同契约进行联结。

根据主导公司对产业链控制的程度，市场交易的复杂程度，以交易能力和供应能力为标准，将农业产业链的整合模式细分为五种，即市场（market）、模块型（modular value chains）、关系型（relational value chains）、领导型（captive value chains）和层级制（hierarchy）。这五种整合模式中市场和层级制分别处于产业链行为主体间协调能力的最低和最高端（见表 2-1）。

将产业链的整合模式分成五种类型：（1）模块型，将产业链各个环节进行设计，不同的企业在不同的环节发挥子功能，然后按照统一的方法进行整合。这要求产业标准化程度较高。（2）关系型，即具有互补能力的企业之间对产业链的重要环节进行分工，各方共同定义产品。网络意味着企业之间是一种平等合作关系，在产业链中分享各自的核心能力，这种方式主要体现在大型养殖企业和大型加工企业之间的合作。（3）领导型，即一家企业对经销商、农户等实施高度控制，常常规定产品的各种特征以及要遵循的流程。准层级意味着以下两类企业间的关系：一类是法律上虽然独立但要从属于其他企业的企业；另一类是在产业链中制定其他参与者必须遵守的规则的主导企业。（4）层级型，即主导企业对产业链上的某些运行环节采取直接的股权控制，大型企业及其分支机构之间的关系就属于这一类。（5）市场型关系，处于产业链上的企业不存在任何的隶属、控制等关系，纯粹是一种贸易关系。

表 2-1 产业链整合决定因素

产业链整合 模式	交易的复杂程度	识别交易的能力	供应能力不对称程度	协调和权力
市场	低	高	高	
模块型	高	高	高	低
关系型	高	低	高	↑
领导型	高	高	低	↓
层级型	高	低	低	高

这五种产业链整合模式阐明了权力在农业产业链中的运作模式。例如，在领导型产业链中，主导公司直接对供应商行使权力，这种直接控制表明了一种高度的外在协调和权力不对称关系。在关系型产业链中，公司间的权力平衡更加对称，并存在大量的外在协调。在模块型以及市场型产业链中，客户和供应商的转换相对比较容易，权力的不对称性相对较低。

产业链整合模式并不是静态，即使在特定地点和特定时间内，农业产业链的整合模式也可能从一种模式转换为另一种模式（参见表 2-2）。原因主要是：（1）当新的生产商获取新的产能时，权力关系可能会发生变化；（2）由于投资的转换，对于主导公司来说，创建和维持严格的层级型整合模式代价巨大；（3）企业和企业群往往并不局限于一条产业链，而可能是在多条产业链上运营，因此有可能把从一条链上学到的能力应用到其他产业链中。产业链整合模式的变化，可能会导致交易复杂程度、识别交易能力和供应能力等的变化。

表 2-2

产业链整合模式变化的动态因素

产业链整合模式	交易的复杂程度	识别交易的能力	供应能力
市场	低	高	高
模块型	高	高	高
关系型	高	低	高
领导型	高	高	低
等级型	高	低	低

四、产业链整合的战略要素

产业链整合涉及到两个以上的产业环节,包括原料、生产、流通、零售等各个环节,产业链整合主要是以上两个环节的整合。对一个企业来讲,其资金和人力资本是有限。在技术不变的条件下,产业链整合就是如何分配资金和人力资本的问题。因此,产业链整合中要加强对人力资源整合、品牌整合、技术整合和金融整合。

1. 人力资源整合

形成和培育产业链整合的团队。产业链整合涉及到营销、流通、品牌等各个环节的人才,任何一个短板都会阻碍产业链整合的成功,没有团队就没有产业链。因此,产业链管理和运作需要一个优秀的团队,这个团队配合默契,目标一致。

2. 品牌整合

现在是一个品牌制胜的时代,而将来肯定是品牌的天下,一个企业要想在当前脱颖而出,百年之后还屹立不倒,品牌打造是唯一途径。农业产业链成功与否取决于整个产业链的效益,而产业链的效益取决于“品牌+标准+规模”的经营体制。其中品牌是终端产品实现价格增值的主要手段,没有终端产品的品牌溢价^[1]就没有整个链条价值的提升,风险就无法避免。传统农业产业链失败的原因之一就是各链条的行情风险无法因为品牌溢价而避免^[2]。标准化是品牌的保障,正是由于标准的严格执行品牌才能有溢价的空间。规模化就是将产业链模式复制放大,取得规模效应。品牌是垂直整合下游产业链的许可证。没有品牌,一个企业在最终消费市场里就没有发言权,就不可能取得与消费者的话语权,因而,就不可能夺得对产业链的掌控权。

3. 技术整合

产业链整合中要形成以企业为核心的技术链整合。技术链就是以农业产业链的各个环节为依据,从农田到餐桌的整体管理理念,形成由生产、加工到销售的整个产业链技术的相互联结和相互支撑。技术要素是农业产业链整合的关键,只有强大的技术集成,才能形成企业在产业链整合中的独特优势,创造更大的效益。

4. 资本整合

[1] 品牌溢价就是畜禽产品因为名牌而引起的价格提升。

[2] 品牌溢价使得产业链有了资本积累,一旦某个链条出现亏损,食品终端的资本积累就起到了蓄水池的作用而化解。

随着国家宏观发展战略的变化和经济政策的调整,中国的企业也正在对自己的发展方向和投资重点进行调整,它们所采取的手段有一个共同的特点:即逐步确立了以资本运营为经营手段的方针。资本运营是企业做强做大、进行规模扩张的必要手段。特别是企业面临发展瓶颈时,借力资本不啻为一剂良方。因此,寻求资本方面的战略合作,实施产权结构调整成为企业突破发展的变革之路。在这个转折的关键时期,谁抢占了整合的先机,谁就会在新一轮变革中占据主导地位。

现代化的农业产业链是由一家企业建设还是由产业链条上每个产业主体共同建设?新产业组织理论广泛使用博弈论对企业的策略行为进行分析,发现信息不对称在产业链整合过程中增加了协调成本,交易费用大大提高,而且各个不同的市场主体因为拥有各自的利益而存在双重加价的价格扭曲(Double Marginalization),每个主体在每个阶段都加上自己的价格——成本边际,导致整个产业链的利润大大降低,因此,以龙头企业为主体,通过纵向一体化来建设完整的产业链条,这样可以责任明确、利益清楚、降低交易成本。

农业产业链条上的市场主体众多,如工企业、经销商、农户等等,从上文的论述可知农业企业是农业产业链条中实力最强的主体。相对其他主体而言,企业拥有更加超前的经营理念、现代化的技术水平、强大的资源整合能力和较高的市场营销水平,可见,农业企业和食品企业更容易建设成功的产业链。从整个链条的方便性上看,由于农业企业处于整个链条的中间,而且业务交叉更多,因此,农业龙头企业组建产业链最合适。

从产业链的上游到下游,是一个创造价值的过程。从原料的开采、加工,到中间若干个生产环节,到最终产品的销售,产品的价值不断增加。因此,产业链构成了一条创造价值的链条。中国农业产业链的困境,必然会转化为农业企业的战略困境。在如此的产业背景之下,处于弱势产业的农业企业的困境会更加突出:以弱势产业农业为基础发展的农业企业遇到了一系列的问题:

1. 经营规模偏小,竞争能力不强。我国是典型的东方小农经济,农业建立在千千万万个农户经济之上,包括农户经济、农业企业、农村合作组织等众多农业生产单位,再加上我国农村地域广阔,农业企业区域性明显,可复制性差。^{〔1〕}因此,广大农业企业经营分散,市场占有率普遍偏低。据统计,我国前十家水产品养殖企业市场占有率不到10%,生猪养殖前十家市场占有率不到5%,粮食生产则更低;玉米种子和饲料行业市场占有率相对较高,但前十家玉米种子销量市场占有率仅为35%,饲料前十家企业销量市场占有率也仅为25%左右^{〔2〕}。然而,我国共有饲料企业15000多家,据我们调查还仅仅是政府部门统计在册的,不包括更多的散兵游勇式的小厂,行情好时,它们就一哄而上;行业不景气时,它们就关门不干。目前,全国农业产业化龙头企业达到11万家,提供的农产品及加工制品占到农产品市场供应量的1/3,成为构建现代农业产业体系、保障农产品有效供给的重要力量。但龙头企业也面临着

〔1〕 几乎每个省份都有饲料知名的企业,我们对全国的饲料企业有一个初步的了解,几乎每一个县都有一个饲料厂,一位企业的老总就说我们这些大企业在与小企业竞争中很吃亏,他们赚钱就上,行情不好就下。这从一个侧面说明饲料企业的行业壁垒低,很容易进入。

〔2〕 引自东方财富网 www.eastmoney.com 2006-08-30



规模小、创新能力不足、融资难、负担重等问题,亟待破解。龙头企业普遍集聚程度低,农业产业化链条还不够完善。以果业龙头企业为例,流通标准混乱、流通链长、流通损耗大、流通效率低等困扰着企业的发展,导致果农因市场信息劣势难以实现优质优价,消费者因中间流通环节多次加价不得不支付高额消费成本。与国内其他行业和发达国家农业企业相比,我国农业企业规模偏小。农业企业经营规模小,经营市场有限,进而造成企业竞争力不强,竞争优势不明显。不仅如此,农业企业规模小就必然更加依赖整个产业链的发展,产业链的任何一个环节出了问题就必然会转化为企业的战略危机,因此,通过一体化、战略联盟等各种方式不断整合产业链,既是扩大规模,确立竞争优势的重要法宝,也是农业企业做强做大的重要途径,更是突破历史和体制障碍,建设现代农业发展方式的重要出路。

2. 战略模糊,缺乏产业链布局。我们在调研的过程中了解到十家农牧企业,在企业快速发展过程中都曾经犯过或多或少的多元化错误^[1]。当整个行业不景气时,他们又会怀疑自己的产业选择,或者将风险转移给自己的下游产业,或者放弃现有的产业另外寻找其他产业。缺乏科学的战略定位和战略部署,缺乏整个产业链布局的战略眼光是农业企业的成长过程中的通病。产业链整合运作成为农业企业战略突破的关键。

3. 身处弱势产业,布局过于分散,物流成本较高,产业链增值低。农业产业包括农资产业、农业产业、食品产业,受自然气候的影响较大,都属于弱势产业,布局过于分散使得农业企业不能享受公共资源。与其他产业相比,农业产业的产品体积、重量大,价值低,物流成本高,物流成本节省的空间较小,产业链增值能力较低。我国农业企业对市场销售渠道缺乏控制力,产业链的大部分增加值被市场的渠道商获取,产业链的加工环节获取的价值较少。农业企业深加工比例低,主要集中原始产品或简单粗加工产品。从产业链来看,食品饮料处在农业行业产业链的下游,属于农产品的精深加工层次,而大多农业企业的产品,是以原始产品或者粗加工产品的形式出售,产品的附加值很低,毛利率也相对低^[2]。

4. 农业企业缺乏制度创新和技术创新,自主创新能力不强。我们调查了解到现在的饲料企业普遍感到的困惑是各个企业的产品同质化严重,靠技术难以在短期内建立竞争优势,所以企业都把技术当成了摆设,难以形成自主创新。与此同时,农业企业经营发展过程中更感到困惑的是制度创新的缺乏。农业企业的基础是弱势农业,以之为基础的企业的经营战略制度更具有特殊性。农业企业的自主创新与其它工业企业相比具有较大的特殊性,溢出效应大、经营链条长、市场风险大。农业企业经营业绩不仅取决于种植和养殖,而且还取决于植物种类、动物品种、种植管理、养殖环节、化肥农业、饲料供应、粮食加工、动物屠宰、食品销售等漫长的产业链条。因此,产业链的创新就成为农业企业自主创新的重要方面。中国的农业产业本身是弱质产业,我国农业企业竞争力低的原因主要是农产品从千千万万个小农户手中收

[1] 举例说明农业企业多元化的失误。比如在访谈的过程中有一家农业企业竟然从事过化妆品的销售,企业老总在访谈中开玩笑说第一年就赔,幸亏早退出来了,要不然企业很难在十大农业企业之列了。当然,在农业企业中也有转型比较大的,比如王石的万科集团,一开始王石是销售饲料的,后来转型了。

[2] 发达国家农产品大多经过深加工处理,产品附加值高。如我国农产品深加工比例仅为20%,而美国农产品深加工比例达到80%,欧洲也达到了70%。我国农产品附加值只有20%~30%,而美国已经达到了300%。

购,经加工环节进入国内市场或出口,而非进行全链条控制,产品质量难以保证。农资生产、种植、养殖基地、储藏运输、加工、销售等环节的农业产业链全链条的连接断裂,信息传导不畅,价值链错位,因此,不断整合产业链是农业企业自主创新的重要推动力量。

5. 创新基础较弱,质量稳定性差,市场风险较大。创新可以制造差异,区别于其他企业及其产品,获取较高的客户价值。我国大部分农业企业缺乏创新能力,以复制为主,差异不明显,缺乏显著的特色。农业企业所在行业本身就是一个特殊的产业,因为它的产品一般也是有生命的,正是基于此,农业企业产品质量稳定性差的主要原因是产业连接不紧密,不能实现全链条控制,产品之间的质量差异大,平均水平较低。我国农业企业在产业链整合和机制创新方面与工业企业和国外农业企业存在巨大的差距^[1]。

6. 资源依赖性强,政策影响较大,深层矛盾突出。农业企业大多处于农村地区,对于自然资源(如土地、水等)以及基础设施的依赖性很强,这种依赖性在我国人多地少的现实国情的约束下显得更加严重。同时由于地区分割且发展不平衡、要素市场不健全和非农产业反哺能力较低等原因,农业企业的发展壮大还面临着许多障碍性因素。国家产业政策具有倾斜性,因此,农业企业要特别关注国家农业政策的出台。与此同时各个地方政府也在制定符合当地实际的产业发展政策,因此,农业企业要建立起高效的政策利用网络,通过不断整合产业链克服资源约束,争取政府支持。我们在调研中发现,很多农业企业的高层也意识到新农村建设和“互联网+”对农业企业来讲是重大的机遇,然而,对于如何抓住这次战略机遇,他们却一筹莫展。我们认为农业企业应该由经营具体的产业向经营产业链转移,抓住机遇,变优势为劣势,通过经营产业链做强做大。

产业的发展依赖于企业的持续发展,企业的发展离不开产业的不断进步。在产业困境当中,本身就面临很多问题的农业企业的战略困境就更加突出,我们可以看到,农业企业的困境从根本上来讲就是产业链的困境:小农散养的生产方式造成产业链基础薄弱,进而影响产业链当中企业的持续发展,因此,农业企业应该强化产业链中的薄弱环节,主动帮助和扶持制约产业链效率的薄弱环节;产业链价值错位,养殖户和生产厂家的收益逐渐微薄,因此,应加强对鱼饲料中间流通环节的整合;产业链薄弱是因为小企业众多,市场集中度低,所以企业要加大产业链整合,不断做强做大;产业链风险失控,产业链连接不恰,产业链监控乏力,其原因就是农业企业缺乏对于产业链的战略整合。因此,企业的产业链整合成为企业战略突围的必然选择。

五、现代农业产业链的治理机制

农业是基础性的战略产业。农业丰则基础稳,农民富则国家强,农村稳则社会安。产业链治理就是摆脱传统的单个产业环节管理的弊端,摆脱传统的市场和政府二维的思维模式,在市场调节的基础上,加上政府规制、产业链主体的责任道德体系和第三方的支持体系。这

[1] 国外农业企业营销先进,品牌价值较高。如流通、销售环节是美国农业最重要的环节,其销售在农业产值的构成中占42%,而加工占33%,生产仅占25%。美国农产品大多拥有自己品牌,且知名品牌的比例达到60%以上。资料来自东方财富网。www.eastmoney.com 2006-08-30

种治理模式完全根植在我国的政治经济体制之上，适应经济社会可持续发展的趋势。

已有的学者对农业发展的治理主要集中在政府管理方面，而且出发点在于西方的经济学理论(见图2-3)。

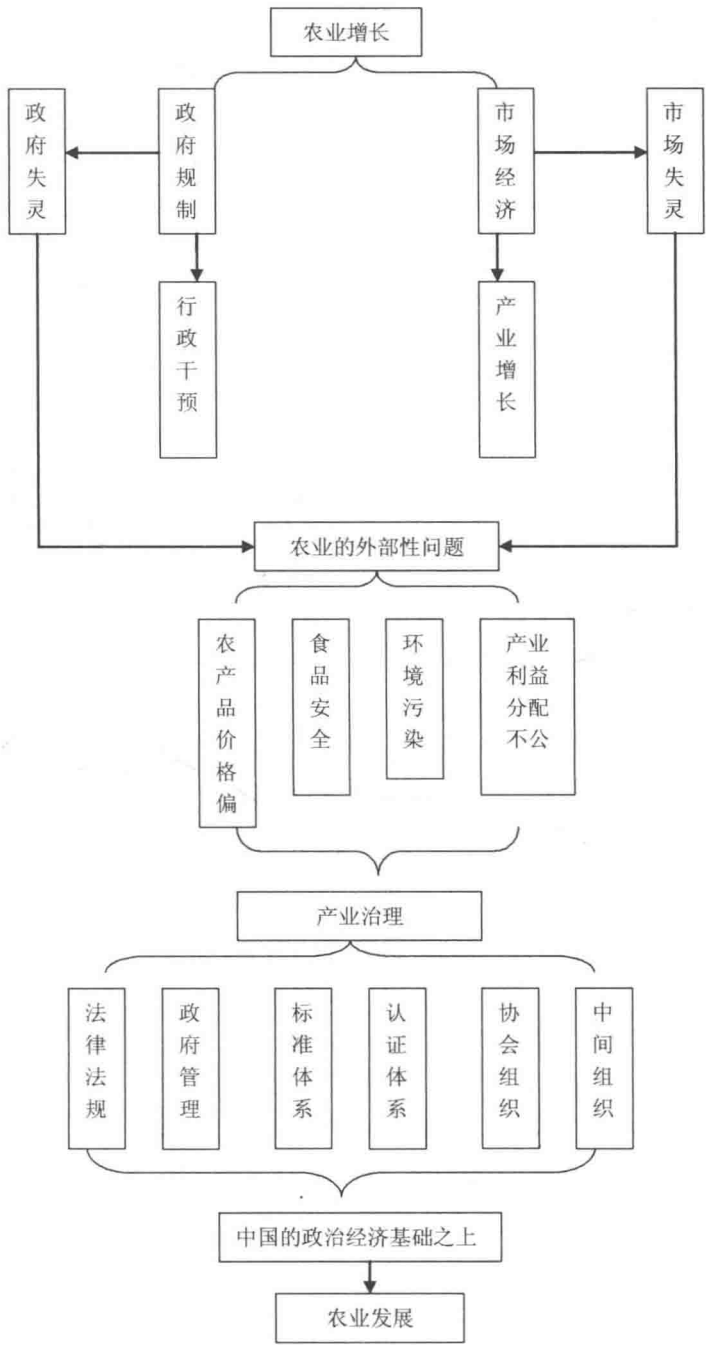


图 2-3 农业产业链外部性及其治理

农业治理应该根植于我国政治经济发展的基础，与中国农业发展实际情况充分融合。摆脱传统的政府—市场的产业发展模式，形成政府—市场—第三方等各种力量相互制衡，共同

促进产业的可持续发展,不仅如此,产业治理更强调政府依据市场的规制,更加强调产业主体的利益分配机制和责任约束机制,更加强调第三方的约束监督机制。

农业治理的具体内涵包括:一是与农业相关的法律法规,比如《食品安全法》、《农产品质量安全法》等。二是与农业相关的管理部门。包括国家发展改革委员会、农业部、卫生部等政府管理机构的行政规制。三是与农业相关的标准体系包括技术标准、检测标准、生产标准和管理标准。四是与农业相关的认证认可体系,包括 ISO9000、HACCP、驰名商标等认证认可。五是与农业直接相关的协会机构,包括畜牧协会、养猪协会、乳制品工业协会等。六是与农业间接相关的科研院所、学术机构等。农业产业链治理的主要功能表现在以下五个方面:

1. 价值增值。农产品如何实现价值增值是现代农业发展的关键,一是在农产品中增加新的要素,包括科技要素、创意要素。二是增加农产品的品牌价值。通过农业价值链管理,提高农产品的质量。价值链的基本原则是在符合市场需要的前提下,通过农业产业链的有效管理使产品尽可能地增值。我国的农业生产长期以来,处于初级产品生产阶段,农产品的深加工程度低,产品的规格不统一,品种落后,农产品中化肥农药残留物严重超标,营养性和安全性低,质量不高,价格难以提高。通过农业价值链管理,可以在产业链组织的带动下,实现对产业链全程的质量控制,提高农产品的质量。在产前确定农产品生产的规格、品种、质量标准,提供种子,集中生产,并在生产中进行了技术服务和统一管理,产后进行统一收购、加工、包装、储藏等,使农产品规格质量提高,从促进农产品国际竞争力的提高和产品价格的提高。

2. 利益分配。农业产业是数以亿计的小农的赖以生存的根基,但在农业产业链的相关利益主体当中农户是最为弱势的群体。产业链的利益分配中如何确保农户的适当利润也最为重要。市场经济条件,农业产业链治理的手段体现在以下三个方面:一是政府补贴,对于农业生产特别是粮食生产进行直接补贴。增加对于农户生产设施、生产资料的补贴,补贴的目的是保证从事农业生产的基本收益,确保农民参与农业生产的积极性。二是经济手段的干预,包括仓储、价格支持等重要手段。通过仓储、价格等手段调节农产品生产的供给和需求,确保农户的基本收益。三是农民组织化。鼓励农户成立各种合作社,支持农民参与合作社,不断增加农户的合作水平和合作能力,增加他们的市场力量。

3. 食品安全。民以食为天,食以安为先。随着中国经济社会的不断发展,公众物质生活水平不断提高,食品安全日益成为我国社会大众关注的焦点,食品安全问题不仅成为经济问题,更成为关系社会稳定的重大课题。近年来,中国在食品安全领域已取得显著进展,但在经济全球化的背景下,中国的食品供应在国际市场上仍面临严峻的挑战,质疑之声和偶然事件仍时有发生^[1]。食品安全已经成为农业产业链不断整合的一个重要动力,也是解决食品安全问题的一个根本措施。食品产业链的可持续性体现于经济、社会和环境三个层面,只有食品产业链具有可持续性,中国农业才能可持续发展,食品安全才有保障。食品安全产业链

[1] Zhang xicai: Food safety crisis management mechanism and proposals, The 4th International Conference on Crisis and Emergency Management.

条涉及政府、企业、行业组织、公众、媒体、广告代言人等行为主体,包括原料供应、生产加工、流通运输、销售渠道、终端消费等各个产业链环节^[1]。只有社会各个利益相关者共同参与,不断提升产业链发展水平,完善食品安全管理机制和政策,提高消费者食品安全意识,才能不断提高我国的食品安全水平,确保十三亿人民吃得饱,吃得好,吃的放心。

4. 环境保护。当前,我国已进入工业化、城镇化、市场化、国际化快速推进的发展阶段,农业和农村则处在传统农业向现代农业过度、农村传统社会向现代社会过度的转型阶段。近年来,我国在城市环境日益改善的同时,农村污染问题却越来越突出。农村面源污染不断加剧,畜禽疫病不断发生蔓延、食品安全事件时有发生。这些事件的根本原因就是农业不断发展产生的污染没有得到相应的处理。一方面,农业是我国国民经济的基础。农业产业作为我国的一个战略性产业,负载着粮食安全、社会稳定等重要功能,只有不断发展农业产业,提高农业生产率,才能保证我国现代化建设的进行;另一方面,农业产业不断发展带来的各种环境污染状况不断加剧。各种污染不仅影响了数亿农村人口的生活,而且威胁到他们的健康,甚至通过水、大气污染和食品污染等渠道最终影响到城市人。与经济增长和收入水平上升相对应的是中国农村环境的不断恶化,农村居民的生产、生活日益受到威胁。在此情况下,环境保护成为农业产业链治理的由一个基本问题。农业的环境污染最根本解决措施需要从农业内部下工夫,从产业链的源头开始,依靠循环经济的理念不断减少农业产业链的污染。

5. 产业安全。农业是国民经济的基础,是关系国计民生的战略性产业。随着我国农业开放度的不断提高,因外资进入带来的农业产业安全问题受到社会各界的高度关注。农业具有刚性需求,属于不可复制的产业,其对产业安全的要求比工业要高出很多。农业产业安全更多的表现为产业链安全。农业产业链中原种和加工销售等产业环节是关键环节,而这些环节中外资的控制力在不断增强,这将威胁到农业产业链的产业安全。因此,政府管制的重点是支持外部性很强的基础性产业环节,甚至可以依靠国有资本促进核心环节的发展。

因此对于产业链治理而言要做到以下几个方面:

1. 建立基于产业链纵向整合模式的宏观调控机制通过纵向的农业大部委制,加强农业管理水平。国家正在进行大部委制改革,但是简单的合并同类项并不能适应现代农业的发展。要建立农业生产资料、农产品、食品加工与一体的现代农业部门才能真正的实现现代农业治理。

2. 政府调控的理念。政府在调控中首要的问题是管理的理念问题:是以增收为中心还是以安全为中心,还是以产业发展为中心。政府对于产业链的定位,往往影响到整个产业的利益连结和分配机制的形成。如果将产业定位为扶贫,那就要以农户的利益为最终导向,企业的利益服从农户的利益;如果将产业定位为基础产业,那就只需要将农户和企业的利益连结机制交给市场去形成,让整个产业自然而然的发展,政府对整个行业进行监管和扶持,对双方的利益连结和分配方式进行必要的调整;如果将产业定位为规模化的支柱产业,需要跨越式发展,那就要以龙头企业的利益为第一导向,提高行业进入门槛和产业集中程度,将不适

[1] 张喜才,食品安全危机管理,生态经济,2010年第7期,p56-58

合的小农户转移出去。

3. 通过农业组织链管理,降低农业生产与管理成本。产业链管理强调以核心企业为龙头,以整个产业链和物流系统功能最优为目标。农业产业链管理的组织载体(如公司、中介、专业协会等),通过“公司+农户”、“中介+农户”等多种方式,与农户建立稳定的产销关系,带动千家万户按照市场需求,进行专业化、集约化和规模化生产,整合分散的社会资源,提高农业资源的配置效率,降低生产成本。同时,对农产品生产、加工和流通进行统一管理,提高管理效率,降低管理成本。

4. 通过农业信息链管理,稳定农产品价格。农业产业链管理的基本思路是通过信息流来带动农业产业链中的物流与价值流。单个农户自身能力有限、资金、技术、信息等缺乏,不可能有足够的实力理性地进行农产品结构和产业结构的调整,在调整中,也往往产生个人理性预期基础上的合成谬误,引起农产品供求的大起大落,导致农产品价格大幅波动。通过信息链管理,使农产品生产更适应市场需求结构,有效缓解农产品供需结构性矛盾,避免了因结构性过剩而导致销售不畅引起的价格波动,稳定农产品的市场供求,降低农产品价格风险。

5. 通过农业物流链管理,降低农业交易成本。农业产业链管理的过程,实际也是一个推进物流管理过程。通过农业物流链管理,将分散经营的农户组织起来,使农业的产前、产中、产后诸多环节联结为一个完整的产业系统,农户在农业生产中得到供销、运输、技术咨询等方面的物流服务,使分散的农户与龙头企业有机结合起来形成风险共担、利益共享经济共同体,避免了因未来市场不确定性而不得不承担的价格风险,降低农户的风险,减少交易环节,降低交易费用从而使农产品的价格下降,增强了农产品的市场竞争力。

第三章

3

新常态下农业产业链的升级模式

一、新常态下中国农业价值链升级面临的挑战

中国经济进入新常态,增长率从高速增长转到中高速增长,对需求和财政收入都会有影响,对农业是一种挑战。一方面,如何生产出产品,让市场有更多需求,让农民有更多收入;另一方面,在财政收入增长减缓情况下,如何保持国家对农业支持力度,都是需要研究的问题。但是反过来,新常态也形成良好的社会氛围,大家更多地去追求经济发展的质量和效益,不太关注产量多少,有利于推进农业转型、转变发展方式、优化生产结构、促进三产融合。新常态下,青年农民带着资金、技术、管理能力返乡创业的情况会越来越多。进入新常态对农业是挑战和机遇并存,要抓住机遇,促进农业稳步发展。

农产品价值链收益不稳,农业生产波动性较大。农产品价值链纵向组织对农业生产和农民收益的影响,关键在于农产品价值链的驱动者和驱动程度。农产品价值链收益不稳突出问题是龙头带动能力不强。农业龙头企业规模小,技术水平低,竞争力不强,市场占有率不高,这些因素决定了农业企业的进入农业产业壁垒和退出壁垒相对较低的状况。进入壁垒和退出壁垒是影响市场结构的重要因素,就可能导致一些企业过度进入,竞争日益加剧,农业产业结构雷同现象普遍;农产品质量不稳定,假冒伪劣产品时有发生;资源转换频繁,效率低下。另外,农民兼业化普遍,农户的进入和退出壁垒同样很低,更加剧了初级农产品生产波动性,造成“发散式蛛网循环”。所以,出现了生猪生产大起大落,一些蔬菜品种出现卖难而丢弃田头等问题。现代农业革命的一个主要表现是高价值农产品。高价值农产品生产和消费的增加伴随着食品产业的转型,包括食品加工、批发及零售。高价值农产品的兴起是由消费者驱动的,收入的增加和城市化的扩张刺激了对高附加值产品、半加工产品、加工产品和方便食品的需求。同时,消费者对食品质量和安全的关注与日俱增。这就为高附加值农产品市场的开拓提供了空间,如连锁超市的出现与迅速成长、食品加工和食品服务行业的快速发展。

中国农业面临成本上涨和国际农产品价格天花板下滑的双重挤压,资源环境硬约束的红灯已经亮起,面临着重大挑战!在新的时期,党中央倡导生态文明建设,鼓励“大众创新、万众创业”,推广“一带一路”建设,推动“互联网+”农业,也为中国农业带来了新的战略机遇!具体实践层面来说,中国农业资源的使用情况目前面临三大困局:一是农业总体投入不足。由于特定的历史原因,国家在发展城市和工业的过程中,长期从农业中提取“剪刀差”,城乡差距和工农差距愈来愈大。近些年来,“三农”问题虽然引起了各方重视,但农业和农村仍得不到应有的金融支持。二是农村资产资源利用率低,需要理清产权关系。没有资源的资本化就制约了农村资源的作用空间,而没有资源产权归属的明晰,就没有资源的流动。资源流动性差,降低了涉农企业系紧产业链条的积极性,从而降低了农业资产资源产权的收益,进而影响农业产业化水平的提高。三是务农劳动力整体素质偏低,需要盘活人力资源。随着近年大量农业劳动力向城镇的转移,农业从业劳动力素质下降明显,农业科技人才流失更为严重。科技队伍不稳定,特别是农村缺乏企业家和企业家群体。发展现代农业必须解决“人”这个最能动的要素问题。

近年来,随着我国经济发展水平不断提升,居民购买力显著增强。在满足基本物质生活需求之后,居民愿意用相对较高的价格支付购买特色商品,特色农产品贸易也随之兴起。特色农业的发展,大体是以 Porter 的竞争优势理论(Comparative Advantage)为理论支撑的。Porter 认为竞争优势归为 4 类:要素状况,需求状况,相关和支撑产业以及企业战略,结构与竞争。他认为,要素禀赋在一个国家或组织所起的作用比通常要复杂,因为要素是动态的,是可以通过技术创新被升级,被创造以及被特定化的。这里的技术创新是一个经济概念,是指经济上引入“新”的东西,它与技术上的新发明不完全相同,除了通常说的生产技术,还包括管理技术,即生产过程管理、财务管理、人事管理、销售管理等技术。所以,就特色农业来说,除了特色农业产品、农业技术创新之外,更重要的是有创新的理念和创新的管理模式,这样才能在国际化的大市场中培育出本区域的新增长点。中国的特色农产品,一般是农业产业化品牌产品,具有质量优势和品牌优势,以及市场需求潜力大、需求价格弹性小、需求收入弹性大、供给弹性较小等产品特性优势。

然而,目前中国的特色农产品的价格仅仅勉强能够维持生产经营者的生存,影响了特色农业产业的盈利能力,制约了中国特色农业的发展壮大。传统特色农业的价格体系并没有真正考虑到特色农产品的特性和细分市场的特性、新兴的特色农业的竞争优势和品牌效应、需求特性与消费者偏好、供给特性等带来的溢价和超额利润并没有释放出来。所以说发展中国特色现代农业的当务之急,是针对农产品的再定价(Repricing),即重构农产品的价格体系,我们这里重点通过农业金融创新及农业资源资产化来释放现代农业产业的溢价效应(Premium Effect),从而实现农产品价值的提升。现代农业产业的溢价越高,意味着在农业板块的投资价值越大,进而提升农业的投资回报率,激发农村要素市场,吸引资本进入农业领域,推动农业产业增长方式由内因驱动增长转向“内因创新、外部带动”的内外联动增长。

二、农业产业链升级的六大模式

(一) 实行农业资源资产化打造农业金融综合服务体系

农业资源资产化的前提和基础是明晰产权,健全产权制度。我国自然资源,除矿产资源、海域资源属于单一的国家所有以外,其余资源是国家和集体两种所有制,即公有制。这是明确的被写入宪法中的。现代市场经济的重要特征是什么所有权必须在经济上有所体现,但我们国家恰恰在这一点上没有完全得到落实。农业自然资源资产收益流失现象严重,究其原因,主要是资源资产权利主体混乱。以土地为例,农村集体土地资产本属于乡(镇)、村、村民小组三级所有,但许多地方,土地处置时土地所有者的农民一无所知,征用农民集体土地时往往压等压价,土地资产收益被乡、镇甚至县层层截留,分到农民手中寥寥无几,甚至不知去向。解决的办法有两条:一是完善产权制度,明晰资源产权,明确资源产权权利主体,明确资源收益归产权所有者所有,任何单位和个人不得截留。同时,资源产权还要细化,根据市场的发展需要,设置新的产权,形成权利约束,并明确规定产权的内涵,而且要具体化。二是所有资源一律实行有偿使用制度,经营性单位和个人利用资源一律按市场价取得,非经营性单位和个人利益资源按不同情况实行优惠价或成本价,但不得减免。事实上,农村集体产权制度改革也是今年我国政府深化农村改革的重要内容,这些将会涉及到集体建设用地入市、农民宅基地的权限、发展农民股份合作等一系列改革,结果令人期待。

建立完善农业融资平台,充分发挥企业在农业金融资源配置过程中的主体作用是关键。当前社会普遍存在资金闲置和企业融资难并存的矛盾,尤其对于从事农业生产经营的中小企业融资尤其困难,只有充分发挥企业在资源流动配置中的主体作用,才能创新经济转型发展的新优势。首先,可以以上市公司为主体,大力开展并购重组,发挥资本的撬动和聚合效应,促进资源和产业链整合。其次,推进企业改制上市工程,带动区域龙头企业和资本运作主体的培育。另外,可以引导支持企业特别是民营资本,通过发展和参与私募基金、参与国企股权多元化改造等资本运作方式,提升扩张发展能力,拓展资源资本化空间。

发展中国特色农业需要充分发挥竞争优势,通过金融创新和资源资产化实现农产品的再定价,充分释放出农产品的溢价效应。农业资源需要市场化,需要确定产权,需要建立合适的价格体系,那么农业资源要素交易市场必须应运而生,农业金融服务的机会便水到渠成。在农业资源资产化的背景下,以土地为例,我们可以进入土地生产要素交易市场,成为土地交易者,进行股权投资;另一方面,当土地承包权成为交易对象的时候,其实这是一个非常好的金融产品,可以进行抵押、转让、交易,还可以在此基础上开发出一系列金融衍生品。当土地资产产权得到确认以后,还会引入担保公司、保险公司等金融服务中介。所以仅仅从农村土地流转权上,就需要大量的金融服务,进而催生出一个完整的金融服务供应服务链条。康达尔金融公司就是旨在充分挖掘农业资源资产化释放出来的巨大金融需求和市场潜力,致力于打造成为中国领先的农业金融综合服务商。

中国农业正在面临从传统农业到现代农业的转变(以鼓励家庭农场为开始标志、以农村土地三权三证的确立为重要支撑、以新型农村经营主体为重要力量、以发展农村金融为重要手段)。未来十年,将是中国农业的十年,将是中国金融的十年,所以企业选择做农村金融是迎合政策的行为,符合价值投资的逻辑。深圳康达尔集团作为农业产业化龙头企业,作为上市

公司,局域资本运作带动整体发展的责任意识,并充分发挥平台优势和龙头作用。在黑龙江省成立了中国第一家农业金融租赁公司,目标直指未来农业“还权赋能”下的各类金融需求,力求通过三到五年的时间,向农村金融输血五十亿,成为中国领先的农村金融服务商。投资收益不仅仅来源于单笔价值最大化,而是力求从点到面的普惠金融,实现生态链的均衡化。

(二)通过农业品牌化增加农业价值提升农业产业链水平

近年来,随着三农问题的不断深化,消费者品牌意识的逐渐增强,农业企业农产品的市场营销问题日益突出,特别是农产品的品牌运营管理问题已经成为能否加快中国农业产业化进程和农业结构战略性调整、改善生态环境、提高农业附加值、促进农民增收和推动中国农业高效持续发展的关键。在此背景下,创建品牌、培育名牌已成为提升农产品市场形象,增加农产品市场竞争能力的主要手段之一。农业品牌化可以使农产品摆脱低价,获得品牌附加价值,甚至成为奢侈品,达到高价格,高价值。中国农产品品牌销售价格低、销售区域窄小的根本原因:有资源,无品牌;有产品,无符号;有品质,无灵魂。

农产品多以入口的食品形式出现,而农产品的同质性也比较突出,所以,农产品的品牌运作首先要在农产品的“特”字上做文章,通过农产品的差异化凸现与众不同。天然的识别外表结合农产品自身的食用价值必然会吸引消费者的眼球,为农产品走入市场开启绿灯,成为助推农产品品牌运营的“加速器”。品质独特主要指农产品因地理生长条件不同所形成的品质差异,表现为农产品色泽、风味、香气、外观和口感上的差异。这些直接影响消费者的需求偏好。

质量是农产品的生命线,是农产品创品牌的根本。在实施农产品品牌战略过程中,按标准组织生产管理,是提高农产品质量,保证农产品安全最有效的措施和手段,是打造品牌的基石。由于很多农产品企业采用的是公司+农户的运营模式,虽然扩大了农产品的生产规模,但管理的不力致使农产品的质量并不稳定,造成数量与质量之间的矛盾。因此,农产品企业要坚持做到质量有标准,生产有规程,产品有标志,市场有监测。把质量管理贯穿始终,严格按照生产操作规程,认真做好农业环境质量监测、产品质量监测,规范产前、产中、产后的配套生产技术标准,制定严格的产品质量标准,稳定农产品的内在品质。

一方水土养一方人。因地理位置、气候、土质和水质的差异性等,造成农产品本身品质、口感等方面的差异,加之传统社会物流运输条件的有限性,使农产品的销售和消费具有明显的区域性;并且,传统社会农产品品牌的传播方法多以口碑相传,其传播范围自然很有限。作为食用物品,如果没有亲身的体验,很难产生消费欲望。消费者的消费体验是产品品牌传播的依据,也是消费习惯养成的基础。所以,农产品品牌的传播除具有口碑性、区域性之外,还具有明显的由近及远的传播特点。现代社会,虽然大众传媒和因特网可以使品牌传播的范围更广、速度更快,但要改变消费者的习惯却非朝夕之功。

在众多因素的作用下,包装已成为一项重要的产品营销工具。越来越激烈的竞争,以及在零售店货架上的相互拥挤,都意味着包装必须执行多项销售任务,包括从吸引消费者注意新出的产品,直到促成一次销售为止。农产品营销更是如此,好的包装能够引起消费者对企业的立即确认,许多企业已认识到了包装的这一重大作用。

但由于农产品企业就业人员整体素质有限,人才比较匮乏,致使很多农产品的包装设计

和管理还处于较低的水平,很多农产品的包装还不能成为品牌增值的有效手段,甚至经常出现“一流品质三流包装”的尴尬局面,直接影响了品牌的推广。因此,农产品企业一方面应通过吸纳人才,另一方面要善于同高水准的专业包装设计机构合作,促进企业包装管理水平的整体提升。

质量是品牌的生命,是竞争力的源泉,但是只有依靠科技进步提高农产品加工中的科技含量和附加值,才能从总体上改变农产品竞争力低下的状况。实施农产品品牌战略,必须走“科技兴农”道路。加强农产品产后技术的研究与开发,加强农产品产后相关技术,特别是农产品的采收、包装、储藏、运输和加工技术的研究与开发,通过农产品的精加工,提高农产品的科技含量和附加值,从而增加农业生产的品牌收益,提高农业综合效益和市场竞争力,做精品农业。

国家相关农业政策的制定具有较强的方向性和专业性,为了促进农业企业的科技创新,促进农业产业优化,国家对很多农业企业尤其是地方龙头企业实施项目资金扶持政策。项目申报工作的目标资金来源主要包括国家、省、市、区等各级农业、科技对口专项资金。因此,农业企业要善于立项,作好与之相匹配的基础性工作,通过承担项目促进企业科研的创新,同时以科研成果的转化推广提升企业的品牌实力。因此,农业企业对国家农业政策要有敏感性,尽量要把国家政策用足,这对提升企业品牌内涵和外延具有非常意义。

无公害食品是保障国民食品安全的基准线,绿色食品是有中国特色的安全、环保食品,有机食品是国际上公认的安全、环保、健康食品。随着消费者健康消费观念的增强,三者都以鲜明的形象和品质越来越受到消费者欢迎。而目前我国已经形成无公害农产品、绿色农产品、有机农产品三个层次相互拉动、相互支持、并在一定条件下相互转化的条件。开展无公害农产品、绿色食品和有机农产品认证,是农业品牌化工作的重要内容。经过认证的农产品可以让消费者感到物有所值,可以有效的固定消费群,增强优质绿色产品的市场竞争力。因此,积极推进认证产品市场准入制度是提升农产品品牌形象,完善农产品生产、加工、标识与销售和管理体系,提高农产品品牌竞争力的关键。

由于农业投资回报率低、投资回报周期长,农产品自身附加值低,致使大量资本不愿或很少投入农业运营。加上很多农业企业规模普遍不大,主要靠滚动发展,销售造血功能有限,流动资金不足,这种情况下,要想做好农产品的品牌运营工作,借势建网扩大销售就显得尤为重要。在这一过程中,企业要善于借助中间商的力量和资源向终端渗透,通过与中间商的合作熟知农产品终端推广运营的每一环节。

农产品不同于一般工业品,其贮存、保鲜问题一直是很多农企在流通环节必须认真考虑的问题。许多农产品销售的季节性很强,出产季节卖不完,往往贱卖甚至烂掉,而过了这一季又不出产了。受此限制,使得农产品市场流通的均衡性较差。这一问题解决不好,其一方面将直接影响农产品的上市质量,另一方面它将大大增加流通损耗和管理成本,给企业的品牌发展带来较大的风险。同时,国内消费者的消费意识逐步提高,对于新鲜农产品的需求日益增加。如鸡蛋的最佳消费时间在发达国家一般为7天左右。因此,要想有效解决好这一问题,企业必须在订单管理、农产品储藏、保鲜、运输等各个环节上进行技术和流程创新。

增加对品牌产品的宣传投入,塑造品牌形象,打响知名品牌是农产品品牌运营的关键一环。因此,农业企业要善于利用媒体广告以及博览会、招商会、网络营销、专题报道、展销会和公共关系等多种促销手段,进行品牌的整合传播,提高公众对品牌形象的认知度和美誉度,做强做大农业品牌。同时,要使传统农业的单一生产功能向综合功能发展,展示生态、旅游农业之路,实现了经济效益与社会效益的统一。要重视现代物流新业态,广泛运用现代配送体系、电子商务等方式,开展网上展示和网上洽谈,增强信息沟通,搞好产销对接,以品牌的有效运作不断提升品牌价值,扩大知名度。

最后,打造农产品品牌的过程就是实现农产品增值的过程,是促进传统农业向现代农业转变的重要手段、是优化农业结构的有效途径、是提高农产品质量安全水平和竞争力的迫切要求和实现农业增效农民增收的重要举措。我们相信农产品的品牌化运营必然将中国农业推上一个快速、高效、持续发展的国际舞台。

(三) 充分发挥农业多功能性发展休闲农业

商业发展模式、社会服务内容与休闲农业结合起来,比如养生公寓、乡村美容院、乡村养老农场、企事业单位后勤基地、企业培训基地、非物质文化遗产保护中心、业主庄园、乡村婚纱摄影基地、市民假日大学、大学生创业实践基地、农民创业园、一分地农庄、公益社团活动基地等。板块大小可能是一个村,或者一个乡镇,一条走廊,甚至是一个区(县)。

农村的如废弃乡村、空心村将得到有效地利用与开发,农村和农户逐渐成为休闲居住地、健康养生地!干峪沟村户籍人口仅有41户71人,平均年龄超过60岁,常住人口不足20人。随着年龄结构逐渐老化,村里的青壮年和儿童纷纷迁出,到镇中或临村居住下来,就业、学习和生活。造成土地和山场无人打理,全村43处宅院,大多处于闲置状态,村庄凋敝的程度日益加深。2013年4月,山里寒舍(北京)旅游投资管理有限公司来到这里,仅仅用了几个月时间,干峪沟村就从一个穷乡僻壤的小山村,变成了名为山里寒舍的高端乡村酒店。融合古朴与现代的室内设计,五星级的客房及卫浴设施,中西餐厅,木门、木窗,青石板铺地,还安装了地采暖设施。屋里有卫生间、淋浴。另外,宅子里的家具摆设也颇费了一番心思,衣柜、条案、桌子,很多都是从村民手里淘来的老物件,透着悠久的乡舍韵味。

干峪沟村利用了闲置土地和废弃的宅基地,整合资源及劳动力,使之产生效益,从而给当地老百姓带来土地(宅地)租金、工资收入以及效益分红等几部分的收益。村内先后完成了电力设施、河道治理、道路拓宽,还增加了路灯、照明设施和停车场等,原本破败不堪的农家小院和杂草丛生的田地,摇身一变成为古朴厚重、野趣天然的高端乡村旅游基地,走上了可持续发展之路。

目前的干峪沟村,村民真正过上了生活方式新、管理模式新、生态建设新、居住环境新、致富方式新的“五新”生活。休闲农业发展证明,“乡村田园风光、农村传统文化”已成为人们希望在乡村进行多种方式“消费”的基础,更具“消费性价值”。

(四) 深入推动互联网 + 农业打造智慧农业新模式

随着移动终端的多样化,智能终端的普及以及后台云计算及大数据能力的拓展,互联网

还将创造从改变消费者个体的行为到改变各个行业、政府乃至社会的新时代，我们称之为“产业互联网时代”。产业互联网区别于消费互联网，泛指以生产者为用户，以生产活动为应用场景的互联网应用。体现在互联网对各产业的生产、交易、融资、流通等各个环节的改造。农村互联网应用加速。随着互联网设施成本的降低，农村互联网应用加速，2013 年，农村网民规模的增长速度为 13.5%，城镇网民规模的增长速度为 8.0%，城乡网民规模的差距继续缩小。农民直接进入移动互联网时代：3G 的普及、无线网络的发展和智能手机的价格持续走低，为手机上网奠定使用基础。手机应用服务的多样性和深入性，增强手机网民的上网黏性。农业（种植业、养殖业等）存巨大效率提升空间：① 市场空间大。② 产业落后，信息不对称较严重。③ 大规模分散的用户。④ 交易环节较长，交易成本高。⑤ 交易可持续性强（见表 3-1）。

表 3-1 互联网 + 农业产业链分析表

产业特征	互联网化改造潜力
产业落后	农业行业集中度低，生产效率低下
交易信息不对称	交易方式落后，农民对市场信息认知极为有限
交易环节较长，交易成本高	从田间到餐桌交易环节长
信息化程度低	农业整体信息化程度较低，互联网红利未波及到农业行业
交易具有可持续性	农产品是反复性消费
市场容量足够大	2013 年商务部统计：农产品的总交易额在 4 万亿左右，农资总交易额约 4 万亿，市场规模巨大

互联网将对整个农业产业链进行改造（见图 3-1）。从农资销售、中介服务、土地流转到农业生产、农产品销售，整个完整的农业产业链上都已经出现了（移动）互联网、大数据的身影。国内涉农互联网企业主要有 7 种类型，分别为：① 农产品销售渠道变革型；② 产业链大数据型；③ 专业合作社服务商；④ 数据挖掘型；⑤ 农业物联网；⑥ 土地流转电商化；⑦ 农资电商型。

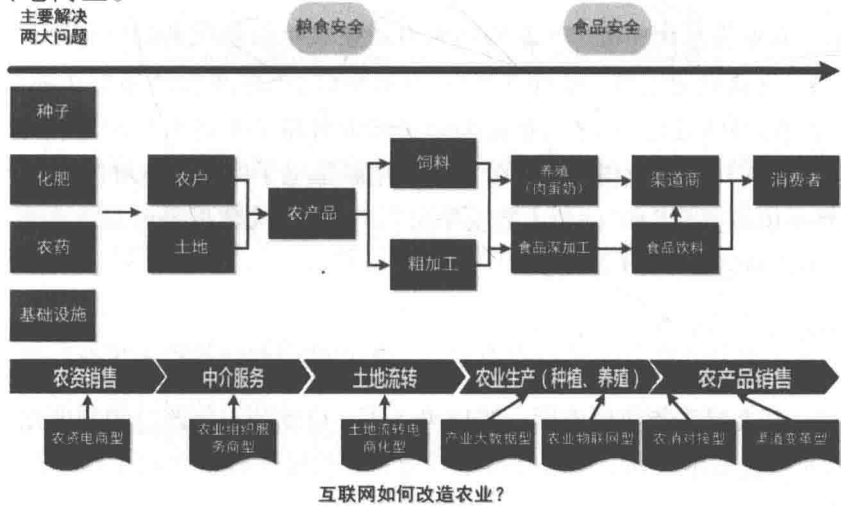


图 3-1 互联网如何改造农业

大北农打造“农业领域的苹果生态系圈”。通过猪联网,联接一切与养猪业相关服务,通过猪友圈、猪生产管理系统、生猪交易平台、农信网等构成一个闭环生态系统。猪联网的核心目标是帮助养殖户提高单头生猪的盈利水平。公司猪联网平台包括猪友圈、猪管理、猪系统、猪数据、猪交易、猪金融、猪硬件等众多模块,通过猪联网将养猪各个链条资源汇聚在一起,形成养猪业互联网平台生态圈。猪联网的核心功能是联接,猪联网力图构建养殖业生态圈,以猪联网为中心联接一切,形成闭环。

(五) 区域现代农业升级助力高价值农业

珠海市委市政府关于建设“三高—特”现代产业体系和创建幸福村居的要求,以改革创新为动力,以提高农业组织化程度、科技和产业化水平、市场竞争力为方向,以促进农业转型升级、农村一二三产业融合发展、农民持续增收、实现珠海“农业强、农民富、农村美”为目标,以科技创新、经营体制创新、培育特色农业经营主体和多元服务主体以及强化政策支持为手段,推进农业发展从依靠传统生产手段转到依靠科技创新驱动上来,从以小规模分散经营为主转到适度规模产业化经营上来,从拼资源拼环境的粗放经营转到注重质量效益的集约经营上来,从单一提供食物功能转到注重食物功能和文化遗产、生态保护、休闲旅游等多种功能上来,走出一条具有珠海特色的产出高效、产品安全、资源节约、环境友好的现代特色农业发展之路。据介绍,近年来,珠海从战略布局推动实现高价值农业发展,确立以特色海洋水产产业链重组、安全农副产品供应、都市生态农业开发和农村金融服务建设为重点,推进农业产业升级;重点发展精品型、都市型农业,畅通农产品流通渠道,发力食品安全,缓解农民融资难等制约农业发展的瓶颈。水产养殖是珠海农业特色产业,水产养殖业占据全市农业总产值的75%,其中白蕉海鲈、小林草鲩、罗氏沼虾和南美白对虾等具全国知名度。为此,珠海发挥产业优势,通过资金、技术和市场等的优势,从试点入手,对珠海西部地区水产养殖业实行从种苗到生产再到加工和流通的全产业链重组再造,改变农民水产养殖“增产不增收”、甚至“增产减收”和少数经销商垄断现象,带动整个水产养殖业发展。

作为广东省农业信息化示范市,珠海在大力加强农业信息化基础设施建设,推动“互联网+”农业发展,支持农业电商平台和农产品直销平台、供港澳农产品配送中心建设。2014年,珠海市乡意浓、顺明等近10家农业龙头企业牵头组建了十亿人O2O品牌农业(珠海)电商联盟。珠海十亿人社区农业科技有限公司还利用新型电子商务业态对传统农产品销售进行嫁接,建设“移动电商平台”和“微信大数据平台”。其微信大数据平台日点击量突破60万人次,去年网上销售额达到2000万元。

(六) 社区支持农业提升农业价值

2010年12月依托社区支持农业模式,绿手指有机农业公司在珠海三灶鱼林村龙塘水库租赁30亩土地,开办绿手指市民农园。2013年5月,启动公司化改造和制度化建设,成立珠海市绿手指农业科技有限公司,注册资金500万,目前累计投资突破1000万。2015年将启动股份制改造成立珠海绿手指农业科技股份有限公司,为上市融资做准备。绿手指由“小农型”转向集约化、规模化、标准化,突破家庭农场效率低下管理混乱的瓶颈。目前基地共有三

个,珠海山地 300 亩基地、平地 246 亩基地及韶关 3000 亩有机农业园区。核心团队从 3 人发展到 30 人,生产基地从 30 亩到 3550 亩,珠海地区宅配客户发展到 250 户(订单缺口 1000 户),直营店发展到 4 家,合作高档会所、私房餐厅 10 家合作幼儿园 2 所。立足整个产业链的发展,自产自销。生产环节,有机种植,产地大型冷库、冷藏运输车、保温箱→全程冷链,主营自产有机蔬果和肉类,并同时搭配有机农副产品,方便消费者一站式购买。目前通过微博、微信、淘宝等平台进行营销,已开发 ERP 系统和数据库系统,正在筹备开发自有 APP 软件。目前,与珠海几家私房餐厅合作,为日后开办绿手指有机餐厅做准备。绿手指有机餐厅正在筹备中,有融资需求,计划将绿手指品牌的餐饮经营权分立,成立独立的餐饮公司经营绿手指有机餐厅,授权使用绿手指品牌经营有机餐厅。开放农场,提供参观、体验活动,并增加自助农家乐、民宿和旅游项目;定期举办有机农业技术培训,大学生创业培训,消费者教育培训等(见图 3-2、图 3-3)。

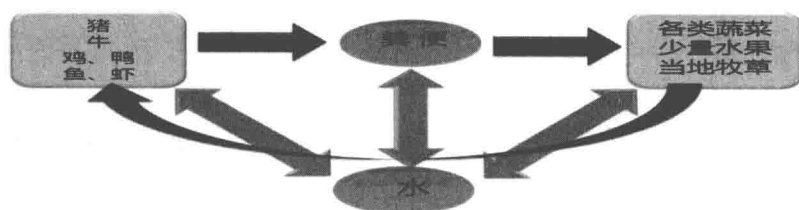


图 3-2 社区支持农业循环经济图

	2013年	2014年	2015年	2016年
宅配家庭户数(单位:户)	80	250	800	2000
宅配大客户数(单位:个)	0	12	20	30
宅配营业额(单位:万)	96	300	1100	2500
宅配净利润率	15%	25%	30%	30%
直营店利润(单位:万)	0	40	60	100
餐厅利润(单位:万)	0	0	50	50
净利润(单位:万)	14.4	115	440	900
公益投入/利润	5%	12%	10%	10%
公益投入(单位:万)	0.72	13.8	44	90

图 3-3 绿手指社区支持农业利润

要创造高价值产品,品牌是核心,模式和渠道是两翼。在品牌上,能否有自身独特的定位、核心价值、产品名、产品线、包装、渠道和传播模式是关键。而从模式上说,不仅要找到与品牌核心相契合的常规营销模式,还要有足够前沿的视野,这样在一定程度上可以部分地控制行业走向。比如,妙士、5100 等则是通过开辟传统渠道之外的特殊渠道,形成了自己特殊的消费人群,从而成就了自身品牌的高价值。只有在理念和行为两个层面上重新定位自身的优势,才能走出高价值营销的前途。

农产品生产链和农业食品的工业革命造就了高价值农业,扩大了国内和国际市场,为农民和农业企业带来了巨大的商机。然而,新市场的商品质量、及时交付货物、规模经济等要求却又对小农户提出了新的挑战。应该承认,高价值农产品的生产需要更多的劳

动投入,对小农户是有利的,所以,小农户有潜力从以粮食为主的生产体系转向高价值农业生产。但由于高价值农产品的易腐性和其异质性带来的市场分割及价格波动,增加了市场风险;同时,小农户的土地通常地处偏远,基础设施落后且面积小,他们可进行市场交易的产品剩余很少。结果使小农户的高价值农产品生产面临高昂的生产和交易成本。然而,这种困境并非不可克服,可通过制度创新帮助小农户从价值链主导的“新型农业”中获益,其中包括:发展农民或生产者营销组织;鼓励发展订单农业;通过将私人部门和公共部门的有机结合发展高价值出口产品的供应链等方式。一般地,订单农业被看作是把小农户融入不断增长的高价值农产品市场的潜在手段。这种纵向合作恰好是产品价值链的一种治理模式,可以解决小农户提高生产率所面临的许多约束性问题。因此,我们认为产品价值链整合是改造小农经济的一种有效的产业组织形式。

第四章

4

互联网+农业产业链整合

一、互联网+农业的现状和问题

2015 年李克强总理提出“互联网+”代表一种新的经济形态,即充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用,将互联网的创新成果深度融合于经济社会各领域之中,提升实体经济的创新力和生产力,形成更广泛的以互联网为基础设施和实施工具的经济发展新形态。阿里和京东的成功代表着互联网+零售在中国取得了极大成绩,“互联网+X”因此能给市场足够大的想象空间。在传统的农业产业链各个环节,互联网+也迅速融入。“互联网+农业”是充分利用移动互联网、大数据、云计算、物联网等新一代信息技术与农业的跨界融合,创新基于互联网平台的现代农业新产品、新模式与新业态。以“互联网+农业”驱动,努力打造“信息支撑、管理协同,产出高效、产品安全,资源节约、环境友好”的我国现代农业发展升级版——“互联网+现代农业产业链”。

产业链是指一定地域范围内的网络企业战略联盟,相同产业部门或不同产业部门某一行业中具有竞争力的企业及其相关企业,按照一定的逻辑关系和时空关系,以产品为核心联盟以实现价值增值。虽然各个国家对农业产业链描述各异,但都具有大致相同的特点,即按照规模化大生产要求,种植生产销售实行纵向一体化,并以此链接农业生产资料、加工企业、销售商构成有机整体。并组织管理投入其中的人、资本、信息、技术等要素流动,从而获得农产品价值增值。农业一体化产业链市场规模巨大:国内急需专业化农业服务组织,通过提供种植技术服务、机械租赁服务等,提高种植水平。单个粮食加工环节利润微薄,只有通过整合产业链或规模化才能提高盈利水平(见图 4-1)。我们推算仅东北地区(不包含内蒙古)农业一体化市场规模近 6000 亿元,利润规模约 800 亿元。以 2014 年全国谷物播种面积 9460 万公顷计,简单线性外推国内整体市场规模 30000 亿元,利润空间 4200 亿元。

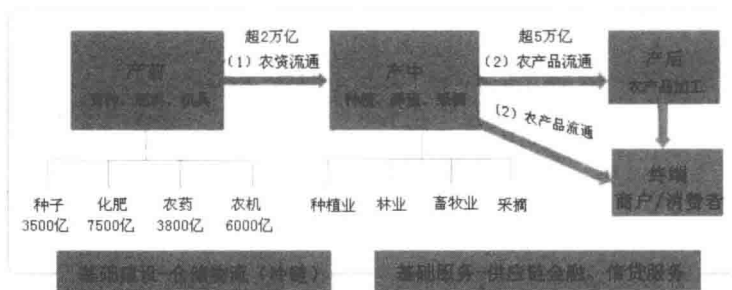


图 4-1 互联网 + 农业的市场潜力

二、互联网 + 农业产业链整合的整体思路

农业产业链源自于产业经济学，是指在农业生产过程中，相对独立经济组织基于共同利益和协作经营而形成的链条式合作关系。农业产业链是推动我国社会主义新农村建设的的重要途径，它的建设有利于提高农业产业的组织化程度和农产品的增值能力，能适应农业生产规模化、专业化和市场化的时代要求，并促进农产品的标准化生产和产品质量安全，从根本上扭转我国农业生产的分散、粗放、劣势地位。另外，农业产业链的区域延伸将会沟通城乡两个相对封闭的地域，打破我国长期以来固有的城乡二元化体制。产业链经营是现代农业的主要特征，是现代农业相互竞争的主要手段，现代农业之间的竞争主要是基于产业链之间的竞争。

任何一个产业链上的节点都可以向其周围节点做生产、技术、空间上的延伸，这样就会形成在空间上相互交错、时间前后重叠的多个产业链，这多个产业链在平面上构成一个产业网。从运筹学的角度看，这多个产业链中肯定有一条或者几条关键的链条，我们必须寻找出这个最优价值链。如果找不到这个关键链，那就会因为时间、空间上的不合理造成极大的浪费，这种延伸和拓展是毫无意义的。农业产业链模式就是农业产业链建构的标准式样，具有可复制性。中国目前的农业生产 90% 是以农民家庭为单位，极其分散，不利于统筹安排，也不利于规范化和标准化，更谈不上规模化。如何推动农户进入产业链，使农民在加工贸易环节中也能分得一杯羹，从而提高农民的收入，这是令很多地方政府头疼的事情，因为大多数农户没有农业产业化的动力，也没有延长拓展产业链的意识，政府起劲，民间淡漠。我国农业生产长期兜圈，难以突破瓶颈。造成这一现象的根本原因在于：我们的政策没有让农民看到前景，感受到产业链的实在好处。因此，我们必须利用农户的趋利性进行引导，让他们对建设产业链有信心和动力。

农业的自然属性决定了传统农业的弱质性是先天的，农业产业链的构建使农业不再是孤立的生产部门，而是以生物生产为中心涵盖产前产后多个环节在内的一体化经营体系，可以稳固我国国民经济的基础。农业产业链的升级是使产业链结构更加合理有效、产业环节之间联系更加紧密，进而使产业链运行效率和价值实现不断提高的转变过程，基于此，互联网 + 中国产业链升级途径有三类：延伸、优化、整合。

(一) 互联网+产业链延伸

从方向上看,我们可以把农业产业链的延伸分为前向延伸和后向延伸,大多数学者强调的延伸其实后向延伸,就是要对初级农产品进行深加工以便获得更高的附加值。还可以把产业链的延伸分为纵向延伸和横向延伸。纵向延伸指的是着眼于各环节的高技术和高知识,横向延伸则着眼于农产品的深加工、产业环节的増加。农产品的区域延伸则是借助于现代信息平台 and 通达的物流网络进行空间拓展,在一定的范围内形成产业集群,这些产业之间能相互依赖,优势互补。

(二) 互联网+产业链优化

产业链的优化是指立足于整个产业链的质量的提高,即产业链各环节向高技术、高知识、高资本密集、高附加值演进,体现为产业链的产业机构高度优化。这是我国产业链升级的一个重要方面。产业链主要包括物流、资金流和信息流,通过相关措施使物流、资金流和信息流协调顺畅,以此来降低交易费用,获得产业链的整体效益。农业产业链的整合和引导和发展应以市场需要为导向,此外通过定单农业的推行来使加工企业和分散的农户形成稳定的契约关系和利益共同体。

(三) 互联网+产业链整合

产业链整合是指根据社会资源和市场需求,在产业链各环节之间合理配置生产要素,协调各环节之间的比例关系,其实质是追求整个链条价值的最大化。有物流、信息流、价值流的整合和经营主体的整合,这其中特别要注意农业产业链上的利益机制协调,不同的经济主体都在一个产业链上追求自己的利益最大化,存在竞合关系,若不在流通、工业、农业各环节之间建立和谐的利益机制,农业变强、农户增收的目标就不能实现,和谐的利益机制是农业产业链健康运行的基础。加快建设农业产业链的信息化。根据相关理论,产业链中的各成员通过信息的参与和共享的能够提高产业链的整体竞争力,取得在行业竞争中的整体优势,提高产业链的整体效益。通过产业链的信息共享和提高产业链的信息化程度实现农产品的价值的再次增值,因此,与农业相关的各个产业链组织都应该建立农产品信息链管理系统,如运输业通过建立农产品信息链管理系统,可以实现根据网上的交易数据来提前安排和组织运输,实现运输业和农业的互利共赢。现阶段,各行业应利用各种现有信息网络来实现信息的传递。

鉴于各地农业产业链形成基础、发展水平、市场化程度等具体情况,建立多种形式的组织发展农业产业链。例如以公司为主体,以一种或几种农产品为核心,联合生产企业、农户,实现分担风险、共享收益的产业链组织形式;以订单为核心,依托专业市场,发展特色地域产品,建立产销一体化的产业链组织形式等。

“互联网+”开创了大众参与的“众筹”模式,对于我国农业现代化影响深远。一方面,“互联网+”促进专业化分工、提高组织化程度、降低交易成本、优化资源配置、提高劳动生产率等,正成为打破小农经济制约我国农业农村现代化枷锁的利器;另一方面,“互联网+”通过便利化、实时化、感知化、物联化、智能化等手段,为农地确权、农技推广、农村金融、农村管

理等提供精确、动态、科学的全方位信息服务,正成为现代农业跨越式发展的新引擎。“互联网+农业”是一种革命性的产业模式创新,必将开启我国小农经济千年未有之大变局。

“互联网+”助力智能农业和农村信息服务大提升。智能农业实现农业生产全过程的信息感知、智能决策、自动控制和精准管理,农业生产要素的配置更加合理化、农业从业者的服务更有针对性、农业生产经营的管理更加科学化,是今后现代农业发展的重要特征和基本方向。“互联网+”集成智能农业技术体系与农村信息服务体系,助力智能农业和农村信息服务大提升。

“互联网+”助力国内外两个市场与两种资源大统筹。“互联网+”基于开放数据、开放接口和开放平台,构建了一种“生态协同式”的产业创新,对于消除我国农产品市场流通所面临的国内外双重压力,统筹我国农产品国内外两大市场、两种资源,提高农业竞争力,提供了一整套创造性的解决方案。

“互联网+”助力农业农村“六次产业”大融合。“互联网+”以农村一二三产业之间的融合渗透和交叉重组为路径,加速推动农业产业链延伸、农业多功能开发、农业门类范围拓展、农业发展方式转变,为打造城乡一二三产业融合的“六次产业”新业态,提供信息网络支撑环境。

“互联网+”助力农业科技大众创业、万众创新的新局面。以“互联网+”为代表新一代信息技术为确保国家粮食安全、确保农民增收、突破资源环境瓶颈的农业科技发展提供新环境,使农业科技日益成为加快农业现代化的决定力量。基于“互联网+”的“生态协同式”农业科技推广服务平台,将农业科研人才、技术推广人员、新型农业经营主体等有机结合起来,助力“大众创业、万众创新”。

“互联网+”助力城乡统筹和新农村建设大发展。“互联网+”具有打破信息不对称、优化资源配置、降低公共服务成本等优势,“互联网+农业”能够低成本地把城市公共服务辐射到广大农村地区,能够提供跨城乡区域的创新服务,为实现文化、教育、卫生等公共稀缺资源的城乡均等化构筑新平台。

三、“互联网+农业产业链整合”面临的挑战及对策

如何持续、稳健地推动“互联网+农业”高效发展,需要对“互联网+农业产业链”发展中面临的主要挑战保持清醒认识、高度关注和审慎思考。

(一)“互联网+农业产业链”的挑战

1. “互联网+农业产业链”发展战略选择挑战。

“互联网+农业”是借助现代科技进步实现传统产业升级的全新命题,是保障国家粮食安全和推动现代农业建设的重要手段,蕴含着重大的战略机遇和广阔的发展空间。然而,在缺少顶层设计的情况下,“互联网+农业”一哄而上、各自为政的局面无法避免,非常容易形成片面性、局部性的发展态势,不利于“互联网+农业”的整体推进、协调发展,“互联网+农业”对经济社会的影响将大大折扣。因此,亟需制定我国“互联网+农业”发展战略规划,从战略高度推动“互联网+农业”发展,形成统一谋划、稳步实施的推进格局,将“互联网+农业”打造为能够切实推动国家经济社会持续、高效、稳定发展的新引擎。



2. “互联网+农业产业链”发展基础设施的挑战

“互联网+”是一次重大的技术革命创新,必然将经历新兴产业的兴起和新基础设施的广泛安装、各行各业应用的蓬勃发展两个阶段。“互联网+农业”亦将不能跨越信息基础设施在农业农村领域大范围普及的阶段。然而,就目前来讲,农村地区互联网基础设施相对薄弱,农村仍有5万多个行政村没有通宽带,拥有计算机的农民家庭比例不足30%,农村互联网普及率只有27.5%,还有70%以上的农民没有利用互联网。另外,农业数据资源的利用效率低、数据分割严重,信息技术在农业领域的应用大多停留在试验示范阶段,信息技术转化为现实生产力的任务异常艰巨。农业农村信息基础设施薄弱,对“互联网+农业”的快速发展形成了巨大的挑战。

3. “互联网+”与现代农业产业链深度融合的挑战

移动互联网、大数据、云计算、物联网等新一代信息技术发展迅猛,已经实现了与金融、电商等业务的跨界融合。农业是国民经济的基础,正处于工业化、信息化、城镇化、农业现代化“四化同步”的关键时期,迫切需要推动“互联网+农业”发展。

然而,农业是一个庞大的传统产业,涉及政治、经济、社会、文化等方方面面,农业问题千丝万缕,错综复杂。如何利用“互联网+”串起农业现代化的链条,将新一代信息技术深度渗透到农产品生产销售、农村综合信息服务、农业政务管理等各环节,亟需制定一套具体的、可操作的实施方案,推动“互联网+农业”高效发展。

(二)“互联网+农业产业链”的十大对策行动

1. 推动落实农业农村信息化基础设施建设行动

借助“宽带中国”战略实施方案,加快推进落实农村地区互联网基础设施建设,重点解决宽带村村通问题,加快研发和推广适合农民特征的低成本智能终端,加强各类涉农信息资源的深度开发,完善农村信息化业务平台和服务中心,提高综合网络信息服务水平;同时建立国家农业大数据研究与应用中心,覆盖农业大数据采集、加工、存储、处理、分析等全信息链,面向国内外推广基于“互联网+”的农业大数据应用服务。

2. “互联网+”促进智能农业升级行动

加快实施“互联网+”促进智能农业升级行动,实现农业生产过程的精准智能管理,有效提高劳动生产率和资源利用率,促进农业可持续发展,保障国家粮食安全。重点突破农业传感器、北斗卫星农业应用、农业精准作业、农业智能机器人、全自动智能化植物工厂等前沿和重大关键技术;建立农业物联网智慧系统,在大田种植、设施园艺、畜禽养殖、水产养殖等领域广泛应用;开展面向作物主产区域、主要粮食作物的长势监测、遥感测产与估产、重大灾害监测预警等农业生产智能决策支持服务。

3. “互联网+”助力“六次产业”发展行动

加快实施“互联网+”助力“六次产业”发展行动,助力农业延伸产业链、打造供应链、形成全产业链,实现一、二、三产业融合,增加农民收入,促进农业和农村的可持续发展。

集中打造基于“互联网+”的农业产业链,积极推动农产品生产、流通、加工、储运、销售、服务等环节的互联网化;构建“六次产业”综合信息服务平台,助力休闲农业和一村一品快速

发展,提升农业的生态价值、休闲价值和文化价值。

4. “互联网 +”助力农村“双创”行动

加快实施“互联网 +”助力农村“双创”行动,加速农业科技成果转化,激发农村经济活力,推动“大众创业、万众创新”蓬勃发展。

积极落实科技特派员和农技推广员农村科技创业行动,创新信息化条件下的农村科技创业环境;加快推动国家农业科技服务云平台建设,构建基于“互联网 +”的农业科技成果转化通道,提高农业科技成果转化;搭建农村科技创业综合信息服务平台,引导科技人才、科技成果、科技资源、科技知识等现代科技要素向农村流动。

5. “互联网 +”助力农业走出去行动

加快实施“互联网 +”助力农业走出去行动,加强农业国家合作与交流,不断提升我国农业的国际地位和影响力,落实“一带一路”国家发展战略。

进一步推动“大湄公河次区域农业信息网络”项目,建立 GMS 各国农业信息交流的平台;充分利用中国—东盟、中国—新西兰等自贸区优势,发挥我与美国、加拿大、澳大利亚、日本和欧盟有关国家双边农业磋商机制,积极建设跨境农产品电子商务平台,打造具有国际品牌的特色优质农产品;面向在亚洲、非洲、南美洲有关国家建设农业技术交流服务平台,推动我国先进适用的农业生产技术和装备等“走出去”;构建农业投资综合信息服务平台,为农业对外投资企业提供市场、渠道、标准、制度等各种信息资料。

6. “互联网 +”助力农业科技创新行动

加快实施“互联网 +”助力农业科技创新行动,促进农业科研大联合、大协作,提高农业科技自主创新能力,支撑我国现代农业发展。

积极推动农业科研信息化建设,助力中国农业科学院科技创新工程,加快建设世界一流农业科研院所;与美国、日本、澳大利亚、英国、欧盟等国家和地区的农业部门、科研院所及比尔·盖茨基金会等跨国私营部门建立稳定的合作关系,构建基于“互联网 +”的跨国农业科研虚拟协作网络,实现农业科技创新的大联盟、大协作,提高农业科技创新能力;加快国家农业科技创新联盟建设,构建农业科技资源共享服务平台,提高重大农业科研基础设施、农业科研数据、农业科研人才等科研资源共享水平;构建农业科研大数据智能分析平台,推动农业科技创新资源共建共享。

7. “互联网 +”助力农产品电子商务建设行动

加快实施“互联网 +”助力农产品电子商务建设行动,破解“小农户与大市场”对接难题,提高农产品流通效率,实现农产品增值,促进农民增收。鼓励阿里巴巴、京东、腾讯等互联网公司积极参与农产品电子商务建设,构建基于“互联网 +”的农产品冷链物流、信息流、资金流的网络化运营体系;积极推动中粮、中化等大型农业企业自建电子商务平台,推动农产品网上期货交易、大宗农产品电子交易、粮食网上交易等;加快推进美丽乡村、“一村一品”项目建设,实现优质、特色农产品网上交易以及农产品网络零售等。

8. “互联网 +”助力新型职业农民培育行动

加快实施“互联网 +”助力新型职业农民培育行动,培养造就有文化、懂技术、会经营的新

型职业农民,为加快现代农业建设提供人才支撑。加强新型职业农民培育教育培训体系建设,构建基于“互联网+”的新型职业农民培训虚拟网络教学环境,大力培育生产经营型、职业技能型、社会服务型的新型职业农民;积极推动智慧农民云平台建设,研发基于智能终端的在线课堂、互动课堂、认证考试的新型职业农民培训教育平台,实现新型职业农民培育的移动化、智能化。

9.“互联网+”助力农产品质量安全保障行动

加快实施“互联网+”助力农产品质量安全保障行动,全面强化农产品质量安全网络化监管,提高农产品质量安全水平,切实保障食品安全和消费安全。积极落实《农业部关于加强农产品质量安全全程监管的意见》,推进农产品质量安全管控全程信息化,提高农产品监管水平;构建基于“互联网+”的产品认证、产地准出等信息化管理平台,推动农业生产标准化建设;积极推动农产品风险评估预警,加强农产品质量安全应急处理能力建设。

10.“互联网+”助力农业生态建设行动

加快实施“互联网+”助力农业生态建设行动,实现农业资源生态本底实时跟踪与分析、智能决策与管理,实现“一控、两减、三基本”的目标,治理农村污染,提高农业资源生态保护水平,促进农业可持续发展。建立全国农业用水节水数据平台,智能控制农业用水的总量;建立全国农资产销及施用跟踪监测平台,智能控制化肥、农药施用量;建立全国农业环境承载力评估系统、农业废弃物监测系统,为农业循环经济提供信息支撑和管理协同,有效解决农业农村畜禽污染处理问题、地膜回收问题、秸秆焚烧问题;建立农村生产生活生态环境监测服务体系,提高农村生态环境质量。

互联网+农业电商平台是利用大数据、云平台、物联网等互联网技术,整合金融、物流等各类社会资源,实现农业产业链去中间化,提升生产流通效率的新型农业平台。2015年,中央一号文件指出:“大力支持电商、物流、商贸、金融等企业参与涉农电子商务平台建设,开展电子商务进农村综合示范”。早在政府倡导前,一贯先行的互联网行业几年前便开始有所行动,如今互联网+农业的部分领域甚至已是一片红海。

四、国内外互联网+农业产业链整合的典型模式

(一)国内互联网+农业产业链整合的竞争形势

一些大型电商企业已经开始布局农村电商市场(见表4-1)。京东不断深化渠道下沉与农村电商战略,加速在3~6线城市、区县以至乡村市场的布局。农村消费者将与城市消费者一同享受京东正品行货、快速物流等优质服务,仁寿的特色农产品也可通过京东平台销售全国。

表 4-1 进军农村电子商务的主要形势分析

项目 企业	投资	体系	预计规模	优势	劣势
阿里巴巴	100 亿元	县有运营中心 + 村有服务站 + 农村物流的营运体系和服务体系	服务全国的 1000 个县, 100000 个行政村	资本优势、技术优势	城乡对接
京东	10 ~ 12 亿美元	县级服务中心和“京东帮”服务店	1 千家县级服务中心, 全国 1 万家左右的农村信息服务站, 10 万家农村代理	资本优势	城乡对接
苏宁	100 亿元	区域物流中心 + 城市配送中心 + 乡镇服务站	12 个自动化分拣中心、60 个区域物流中心、300 多个城市配送中心, 5000 个社区配送站, 10000 个类似的乡镇服务站。	实体店优势、资本优势	城乡对接
供销社	预计需要 500 亿元	全国总社 + 省级社 + 县级社 + 基层社	1400 个县级社, 21000 个基层社	实体店优势	体制制约

数据来源:根据有关企业年报,企业的领导人发言整理而得,有些数据是根据有关数据进行的估算。

京东的农村电商战略在 2015 年明显提速。县级服务中心和“京东帮”服务店互为补充,将成为京东推进农村电商、渠道下沉战略的两个重要抓手。通过它们对“最后一公里”的覆盖,让更多的农村消费者享受到京东“多快好省”的全流程优质购物体验,推进城乡消费公平。

阿里巴巴进军农村电商的战略可以概括为四合一战略。即将在未来的三到五年当中会持续的一共投入 100 亿元人民币来进行农村的电商基础设施的建设,建成县有运营中心 + 村有服务站 + 农村物流的营运体系和服务体系。服务全国的 1000 个县, 100000 个行政村,最终这个体系从县到乡,形成这样的电子商务生态体系。阿里巴巴还通过研究院、淘宝大学、农村电商培训中心等机构将为阿里巴巴农村发展战略“网货下乡、农产品进城”解决最核心的农村电商人才培养问题。

苏宁加快农村市场布局,物流先行。为配合三、四级市场攻略落地,苏宁物流推进省内干线建设专项工作,截至目前已经在 14 个大区完成了 22 条省内干线建设。苏宁在这些物流主干线上建设的自营服务站,都能够实现次日送达,比如即将揭幕的宿迁洋河自营服务站。据悉,苏宁目前正在推进的“物流云”项目,预计到 2015 年,将建成 12 个自动化分拣中心、60 个区域物流中心、300 多个城市分拨中心,以及 5000 个社区配送站。

供销合作社作为传统的农村流通渠道也在积极进军电子商务领域。借助于供销社的网点优势、资源优势和品牌优势,各地供销合作社积极探索,中国供销集团的“社员网”、湖南省供销合作社的“网上供销社”发展迅速,河北、黑龙江、浙江、安徽等省(区)供销合作社电子商务不断发展(见图 4-2)。目前,全系统共有电子商务企业近 800 家,电子商务交易额近 3000 亿元,约占全国交易总额的 3%;网络零售额 80 亿元,约占全国网络零售额的 4.3%。2014

年12月份，全国供销合作总社下发了进供销合作社系统电子商务发展的意见，充分发挥供销合作社传统产业和经营网点优势，以开拓农村电子商务和发展农产品电子商务为重点，大力培育电子商务市场主体，加快基层经营服务网点信息化改造，加强不同类型电子商务平台的建设与融合，全力构建具有供销合作社特色的电子商务经营服务体系。

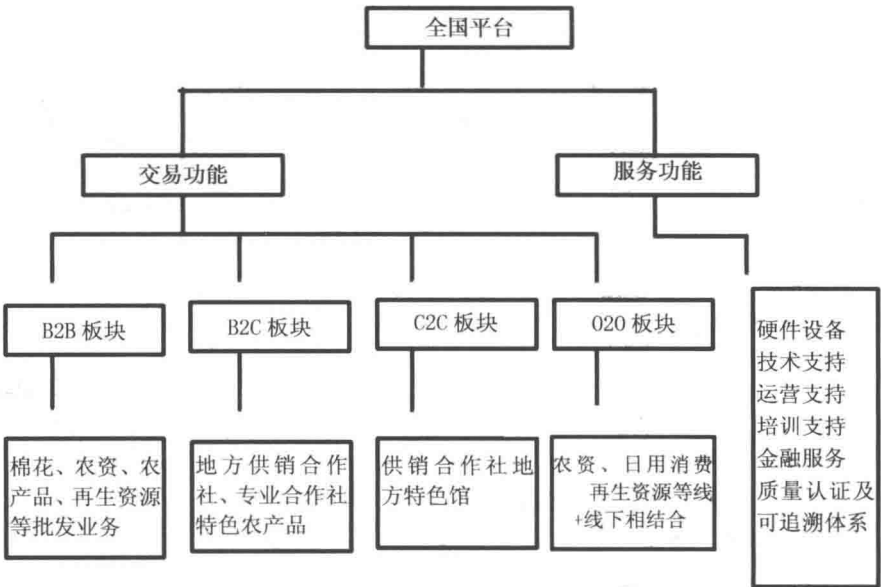


图 4-2 供销合作社全国电子商务平台架构

公司	主营	互联网+农业布局
阿里	—	模拟100亿建设一村一淘宝
京东、苏宁电商、乐视等互联网巨头也纷纷布局互联网农业		
大北农	饲料、种子	农信云、农信商城、农信金融及智农通
新希望	饲料	发布“希望金融”（农业金融），2015年4月上线，日交易额超200万元
金正大	缓控释肥	计划以自有20亿构架农资商城
农产品	大宗农产品交易 农产品	已初步构建全国性农产品交易及物流服务平台
和邦股份	化工产品、肥料	计划斥资2亿元，建电商平台、提供农技指导、农产引导、金融和保险
云天化	化工	建立整合产品、渠道、农户、农化服务的化肥综合解决方案提供商
芭田股份	化肥	收购金禾天成获得种植大数据
鲁西化工	复合肥、尿素	建立线上鲁西商城
人和商业	商圈运营	收购农产品市场运营商寿光地利，打造农产品电子商务交易平台。
联想控股	投资	2013年推出佳沃品牌强势务农，2015年千万美元战略投资“云农场”
恒大	地产综合	2014年投资近70亿打造恒大粮油、恒大乳业、恒大畜牧
金新农、雏鹰农牧、唐人神等均开展了互联网业务		

图 4-3 农业企业的互联网 + 产业链整合

(二) 国外互联网 + 农业产业链整合的经验借鉴

欧美信息化技术成熟较早,19 世纪末互联网覆盖率就接近 40%。其中美国、英国、日韩农业电商较为成熟,基本走向资讯服务和交易平台两个方向,垂直类容易在市场竞争中占据有利地位。

1. 美国农业电商概况

美国农民在网上主要活动是信息收集、财务管理、网上采购和农产品销售等。2000 年,美国农场的网上交易额为 6.65 亿美元,占农场全部交易额的 0.33%。其中网上购买额为 3.78 亿美元,购买的主要产品是机械设备,农业生产资料和饲料等,特别是生产资料的网上购买量已占总购买量的 35%;网上销售额 2.87 亿美元,其中 66% 为畜产品,34% 为农产品。

2007 年美国农业普查显示,全美从事 CSA(Community Supported Agriculture 社区支持农业项目)业务的农场约 1.25 万个,占农场总数的 0.5%。仅美国一家农业电商 Local Harvest 的数据库中就有支持 CSA 的农场超过 2500 家,2008 年新增 557 家,如今已经遍布全美各地。可见社区化运营模式是被市场选择的方式。

(1) 农产品电商平台——Local Harvest

成立时间:2003 年。

团队:Guillermo, 总裁兼 CTO, 曾就职于 IBM。

运营数据:覆盖 3 万个家庭农场和农场超市。

业务及模式:销售农产品搜索 + Google Maps + 在线购买(顾客输入邮编,便会找到附近的农场、农贸市场、餐馆等),年搜索量 700 万。产品:在线交易、农业超市、农场管理软件,提供农场管理软件 CSAware,收货季节以后每月固定收取 100 美元使用费 + 2% 佣金;

优势:①低费率提高农场使用其管理软件,②即使不是从 LocalHarvest 出售的产品,LocalHarvest 也能收取交易佣金,③CSA 社区区域供应,降低物流成本,④强调真实绿色食物,鼓励农民和消费者建立联系。

特色:技术驱动型公司。

(2) 农产品电商平台——Farmigo

成立时间:2009 年。

团队:2014 年有 30 名员工。

运营数据:订单均价从 2012 年的 15 美元涨到 2014 年的 38 美元,售价比杂货店的均价低 10% 到 20%。

业务及模式:销售额分配,农民 60%,社区发起人 10% 并且有购物优惠,其余归 Farmigo 公司;清算周期,即时支付(其他模式支付周期为 30 ~ 60 天);配送模式:中转站只有由农民送来,即将送去顾客那里的农产品。

流程:社区发起人申请建立食品社区→Farmigo 单独定制新社区购物网页→发起人填入农产食品→发起人号召 20 以上的人消费→农场 48 小时内将所有订单货物送达社区→消费者 3 天之内自由领取货物,食物社区建立以后发起人每两周需要发起食物征集信息,农场每周将一个食物社区订单汇总,每周都要定点配送一次。

优势:无积压,无自产的轻模式;无仓储,全部卖新鲜食材;团购模式轻松解决供应链问题;CSA 社区区域供应为主,降低物流成本;消费者主导型商业模式,发起人主动营销(但对于中国来说,阻碍了生产者和消费者之间建立联系和可追溯带来的信任)。

目标:正打造全美最大的农产品在线交易平台。

特色:消费者导向型公司。

(3)其他美国农业电商平台(见图4-4)

机构	主营	简介
frambid	农场交易竞价	注册用近10万,其中10%是美国以外的用户
theseam	农产品:棉花交易	在线磋商及交易。该市场分国内和国际交易两部分。
dairy	农产品:食品、奶类、运输	2015年4月上线,日交易额超200万元
iTradeNetwork	农产品:易腐烂类	服务包括价格信息、合同和回扣管理、运输
Farm AG-Loans	农业金融	网上农业贷款
Farm Machinery Locator	农机	农机销售
Used Horse Trailers	农机	农厂设备销售
Agriculture Products	农产品和材料	农产品、相关建材、围栏
Advanced Nutrients	肥料	营养素、肥料

图4-4 美国主要的农业电商

2. 英国农业电商概况

农场在线是英国最早在1966年成立的B2B模式电子商务网站,也是欧洲比较著名的农业电子商务网站。服务较全面,有金融、农产品农机交易、资讯、天气等;www.farms.com是综合性站点,提供拍卖、信息和服务等;www.ocado.com英国最大农产品电商(宗旨是网上下单食物直接到餐桌);英国农业电商平台还有www.Foodtrader.com、www.DirectAg.com、www.Agribuys.com等。

3. 日本农业电商概况

2000年日本政府制定农业信息化战略,推动农产品流通,制定了通用的农产品订货,发送,结算标准,并对批发市场的电子交易系统进行了改造。日本农业协同组合网站还负责介绍农产品生产技术和市场行情。

形成了大型综合网上交易市场、农产品电子交易所、专门的农产品网上商店,综合性网上超市几类农业电商形式,其中专门的农产品网点颇具竞争力,因其直接连接交易双方,保证新鲜且降低中间环节产生的费用。

4. 韩国农业电商概况

2004 年有 5 个一定规模的农业电商。韩国农林水产信息中心免费为农民培训电商技能, 几年后韩国农户主页达 8000 多个, 农民在主页上发布自己的产品信息, 与需求方直接洽谈, 通过网络渠道增收 18%。

2006 年农业电子商务交易额达到 20 亿韩元, 2008 年韩国农水产品 & 饮料的网上成交额达 15020 亿韩元, 占有产品网上交易额的 8.3%。韩国农水产品电子交易所是韩国政府 2009 年上线的 B2B 平台, 也是目前韩国交易量最大的农产品 B2B 平台。Kgfarm 是目前韩国最知名的 B2C 农业电商之一。消费者可以通过这个网站获取农水产品消息, 进行交易。和韩国主要 B2C 农业电商一样, 都会在大综合电商网上开设店面。值得一提的是 Kgfarm 起初有三种运营模式: 政府运营, 政府委托公共机构运营, 民营。结果是第一种 100% 失败, 第二种效果也并不好。原因主要政府经验不足应变慢, 而民众掌握着最深厚的农业、电商技术和运营经验。

比较国内外农业电商可以发现, 农业电商发展的重要因素有国家政策、网络环境、产品质量、服务水平(物流 + 金融)、价值分配等。而发展起来的农业电商要想站住脚跟, 必须掌握农业相关经验不能脱离实际, 也需要有清晰的市场定位和灵活应变市场能力。总之, 只有对产业链起到良性作用的变革才会被市场选择。

第五章

5

奶业产业链整合研究

奶业是我国农业经济中的一个重要的战略部门。牛奶的营养比较丰富且均衡,是一种战略性的食品,我国奶业市场巨大,乳业的发展对发展农村经济,增加农民收入,改善城乡居民饮食结构,提高全民身体素质都有十分重要的意义。中国的奶业产业链作为一个农业经济中一个庞大系统,是联系着从种植业、畜牧养殖业、食品加工、包装机械设备和市场销售等多行业、多领域的综合性链条。奶业产业链已经形成了以农户、乳品企业、乳品消费者为三大参与主体,以原料奶供应、乳品加工、乳品销售为三大环节的大产业。

改革开放以来,我国奶业持续快速的发展,已经成为我国一些地区和农村经济的主导产业,为促进农民增收,构建新型农村做出了重要的贡献。与此同时,一大批知名龙头企业和乳品品牌脱颖而出,为人们日常饮用乳制品需求和增强体质发挥了重要作用。在奶业蓬勃发展的同时也出了很多问题,整个奶业产业链仍然存在很多薄弱环节:争抢奶源,奶源食品安全问题,奶业产业政策等。奶源的供应与乳品企业的需求之间的联结机制有待加强,消费市场有待进一步培育,高端乳品市场还需要开拓,奶业产业链亟待整合。

目前国内关于奶业链的研究还比较少,我们将从奶业产业链的各个主体环节来分别对奶业的宏观状况进行描述,研究各个主体参与市场交易中存在的问题,为我国奶业产业链整合提出政策建议。

一、奶业产业链整合的文献综述

以梅森、贝恩为代表的哈佛学派提出了结构(S)行为(C)绩效(P)分析范式,主要考察市场集中度、进入壁垒、产品差别化程度等市场结构状况对企业价格和产量决策的影响,以及评价市场的资源配置效率实际上开启了产业研究的先河,只不过后来的研究偏向于企业研究。国外学者侧重于研究企业的纵向整合或者企业跨组织资源组合问题,几乎就没有出现“产业链”这个词,也没有将产业链作为一种单独的经济组织层次,而是将它严格地分解到企业和产业这两个层次中。对于产业链上下游企业纵向一体化的原因,目前的文献大致

从3个方面进行了研究:技术因素(Williamson,1971;Rey,Seabright,Tirole,2001)、节约交易成本(Coase,1937)和市场不完全(Perry,1978;Carlton,1979)。赵绪福(2006)认为产业链是众多关联产业的集合,产业链整合包括产业链升级和产业链链环关系之间的协调优化,其实质就是帕雷托改进。芮明杰、刘明宇(2006)在总结了产业链整合的产业组织理论、交易费用理论和企业能力理论基础之上,提出了产业链整合的演化视角、知识基础观、顾客价值导向等产业链整合的基本逻辑起点。郁义鸿(2005)认为在产业链中,每一个环节都是一个相对独立的产业,因此,一个产业链也就是一个由多个相互链接的产业所构成的完整的链条。产业链类型是指,在一个产业链中的两个上下游产业之间或两个相邻市场之间的关联方式。产业链类型是由产品特性与生产技术所决定的。

罗必良等(2002)从农业产业链前后环节的行业结构出发,对我国农业发展中的非对称市场结构现象加以研究,对农业的低集中度、超小规模与低门槛行业结构特征和关联行业的较高集中度、较大规模、较高门槛结构特征进行了剖析,探讨了“风箱型”农业非对称市场结构的三种改善途径:第一个方法是改革政府干预;第二,建立农业生产者联盟,即农业的横向一体化;第三,农业产前产中产后联合,实行农业纵向一体化经营。

朱毅华,王凯(2004)认为农业产业链的整合是农业产业链管理的核心,他们通过结构方程模型对于南京市龙头企业数据样本的实证分析,认为产业链的内部整合与外部整合是高度相关的,所以,必须以龙头企业内部整合现状为基础,深化企业与上下游环节的利益联结机制,协调与整合整个产业链的物流、信息等资源,有效地促进农产品竞争力的提高。为此,王凯(2004)从战略的高度提出了整合我国农业产业链的对策:(1)采用多种形式发展农业产业链组织,使农业产业链组织从松散到紧密,从生产为主到销售为主,从单一到综合,从短到长,从小到大,从内到外;(2)通过发展品牌产品链、特色农产品链和竞争优势农产品链等方式,不断凝聚农业产业链组织发展壮大的内在动力;(3)建立健全包括价值链、信息链、组织链和物流链的农业产业链管理系统;(4)为农业产业链创造宽松的法律和政策环境。

李连义(2007),认为在需求、供给、分工和技术等因素的系统作用下,农业产业链链环将顺次的进行纵向的延伸。黄希惠(2007)将SCM哲理引入到农业产业链中,构建基于SCM的多链、网状农业产业链框架体系,然后借助于模糊技术综合评判方法,讨论农业产业链上节点联盟伙伴的选择,从而实现农业产业链体系的优化和各联盟企业的利益共享。

产业链不能简单地被分为企业链条和产业链条。产业链条和企业链条是一个硬币的两面,彼此不能分开。经济系统的复杂性就在于整体不等于部分之和,不能将经济体与社会看成是一部机器,只能通过其各个部位复杂的相互作用来了解其行为(保罗·奥默罗德,2006)。所谓产业链的整合就是将“产业链条和企业链条”有机组合起来,在理顺产业链条衔接关系的情况下,通过企业间链条的关联去实现产业创新和产业价值。很多学者也在这方面作出了探索,芮明杰等(2006)产业链整合有横向整合、纵向整合、混合整合三种类型。张利庠、张喜才(2007)认为我国传统农业链中的诸多问题可以通过建立混合纵向一体化的链接机制得以克服,并以产业环境、顾客价值和国情因素为逻辑起点建立基于环境与企业

能力不断联动优化的一体化产业价值链体系。

目前,关于我国奶业发展的研究,主要有以下两个领域:一是从整体上分析我国奶业的发展概况和发展前景,包括对奶产品供需进行预测(韩高举,2005)、奶业的发展前景(程漱兰等,2002)、产业特征(姜法竹等,2003)、中长期发展战略(谢双红,2002)、乳业成长的阶段性(赵云平等,2006)、乳业的食品安全(乔光华等,2004)、奶业的国际竞争力(张文兵,2005)、乳品产业的市场结构(陈利昌,2004)、乳品市场进入壁垒与产业发展(何玉成等,2004)和市场化进程中奶业发展中存在的问题及面临的抉择(庾国柱,1999;李建平,2005)。是从相关利益主体的角度进行分析,分析内容主要是从农户角度分析原料奶生产的组织模式和效率(卜卫兵等,2007),从乳品加工企业角度探寻乳业发展的支点(姚莉等,2002);还有从奶业的流通模式角度分析超市的影响(胡定寰,2004)和从契约的角度探讨相关利益主体之间的合作问题(侯守礼等,2004)。

因此,关于我国奶业的研究状况主要是从总体上进行分析,在指出存在问题的基础上提出相应的对策建议。虽然有部分学者从奶农、乳品加工企业的角度和两者之间的契约执行问题涉及了一些奶业经济发展模式的问题,但没有学者以奶业产业链中各相关利益主体的合作机制为切入点专门探讨我国奶业经济发展模式。我国奶业的健康发展离不开奶农、乳品加工企业、政府之间的密切合作,只有确立适当的经济发展模式,才能实现奶业产业链条的协调运转。

“产业链条”和“企业链条”的分离和含混不清导致了产业链研究总是依附于企业理论或产业理论,因而不能完整清晰地解释产业链特殊现象。我们将依据对于中国奶业产业链的深入研究,探索建立一种模型将产业链条和企业链条纳入同一个研究框架,从而能够在产业链条和企业链条相互作用下,研究产业链的形成、构建与优化问题,也就是产业链的整合问题。所谓产业链的整合就是将“产业链条和企业链条”有机组合起来,在理顺产业链条衔接关系的情况下,通过企业间链条的关联去实现产业创新和产业价值。产业链整合的表现形式就是企业在轨道上的不断运动以及轨道自身的演化过程。本文将对于奶业产业链的生产、加工、销售等各个相关产业进行研究,同时将政府、企业、农户等各个产业链主体融入其中,建立我国奶业产业链整合的框架和模式。

二、中国奶业产业链的内涵和特征

(一)奶业产业链的内涵

奶业产业链涉及到奶牛良种繁育、奶牛养殖、饲料、兽药、乳制品加工、冷链建设、市场流通等产业环节,产业链长,产业环节复杂。奶业产业链包含科技、资金、劳动力、土地、粮食等产业要素,产业链成本较高,产业要素面临着短板。奶业产业链包含了政府、奶业企业、奶农、奶业协会、消费者等诸多产业主体,产业链主体众多,产业链利益分配机制还未形成。中国奶业产业链经过几十年的发展,奶业产业初步形成了产业链条,奶业成为我国一个大的农业主导产业,同时拉动了乳品加工产业和销售产业的发展,初步实现了奶源基地建设、乳品加工技术改进和销售渠道拓宽的协调发展;我国奶类总产量和乳品加工业发

展迅速，尤其是 2000 年以后，奶牛的单产水平逐步提高，奶品加工的数量和层次都有所进步；科技含量不断提高，集中饲养、机械化挤奶和全程冷链管理促使奶业向现代奶业发展。大型乳品企业发展迅速，已经形成一定的品牌和规模效应（见图 5-1）。

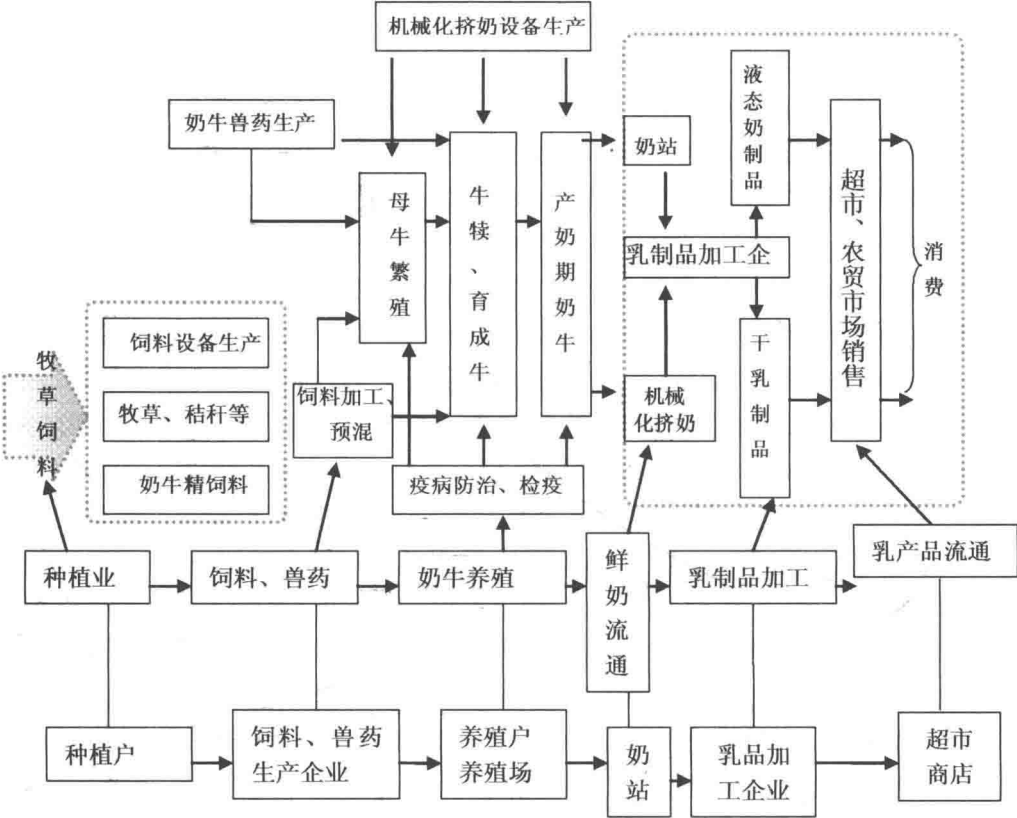


图 5-1 中国奶业产业链结构流程图

（二）奶业产业链的主要特征

1. 小农经济的产业基础

我国奶牛养殖业以农户散养为主，使得奶源分散化、普遍化较为严重，小规模企业甚至是一些小商贩都能到农户家轻松地获得奶源。但就整体发展趋势看，农户养殖奶牛始终是中国原料奶总量增长的主体，而且在未来的相当长的时间内，农户养殖奶牛仍会在中国原料奶生产中占据着重要的地位。广大农牧区的原奶生产则以粗放方式为主，个体农户养殖奶牛虽然具有成本小、发展快的特点，但是同时存在养殖地分散、规模小、奶牛品种较差，管理不规范、原料奶的收集和销

售不方便，原料奶的卫生质量程度不能保证等诸多问题。据中国奶业协会统计资料显示，尽管我国奶牛存栏量日益增加，到 2007 年已经达到 1500 万头以上，但是以小规模散养为主的养殖格局没有发生实质的改变，全国奶户平均养殖规模一直只有 5~8 头每户，而且散养的规模占全国奶牛总存栏量的 80%~90%。小规模散养使得奶牛养殖极度分散，奶源质量规格也不一。

2. 产业链信息不对称



按照奶业产品信息的可获得性,奶业产品质量具有搜寻品、经验品、信任品三种特性。奶产品质量的搜寻品特性是指消费者在消费之前就可以直接了解的内在和外在特征,内在特征包括颜色、光泽、大小、形状、成熟度、外伤、肥瘦、肉品肌理和新鲜程度等,外在特征包括商品品牌、标签、包装、销售场所、价格和产品产地等;奶业产品质量的经验品特性是指消费者在消费之后才能够做出评判的内在特征,如鲜嫩程度、汁的多寡、香味、口感、味道等;奶业产品的信任品特性主要是指即使消费之后消费者也不能做出真实正确的评判的有关食品安全和营养水平等方面的特征,诸如蛋白含量、脂肪含量、干物质含量、总细菌数含量、抗生素残留检测等。奶业产品的本身具有搜寻品、经验品和信任品的综合体。奶业产品本身的特性和奶业产业链的复杂造成了奶业产业链的信息不对称。

首先,奶农由于知识缺乏造成的信息不完全。由于是小规模生产,所以不少农户事先不做充分的考察准备,就盲目引进奶牛,而没有考虑到奶牛品种及其健康状况、奶牛饲养的环境卫生、牛奶中营养成分的含量、牛奶的卫生指标以及饲料的安全控制等,加之缺乏必要的配套措施,使得原料奶质量很不稳定。其次,在我国牛奶生产的过程中机械化程度不高,80%是手工挤奶,而且日益增多的个体奶农不注意奶牛疫病防治,原料奶细菌超标、抗生素含量过高以及很多乳品企业加工设备陈旧、工艺落后等问题一直制约着乳制品质量的提升。

此外,消费者和生产企业之间存在信息不对称,造成奶业生产的波动性比较大。消费者在购买之前不能判定想要购买的奶业食品是否是安全的。甚至当消费者购买奶业食品时,他们通常也不能识别是否该奶业食品会使他们染病,或者长期消费是否会对健康产生危害。加之我奶业生产的小农散养模式,使得买卖双方不能进行重复博弈,信用机制对生产者的激励作用丧失。

生产经营者与管理者之间的信息不对称。对政府来说,由于受制于人力、物力、财力的限制,不可能对所有生产经营者时时刻刻进行监督。而对生产者而言,质量安全措施会增加其生产成本,监管的不利则会减少生产者提供质量安全奶产品的动力。如果监管和生产者不具备相应的信息,就会“无知”地使用某些有害技术与环境生产食物,并使之流入市场,对消费者造成危害。

政府与消费者之间的信息不对称政府的食品安全信息不能被迅速、有效地传递到消费者,消费者缺乏做出抉择的信息(周德翼,2002)。

3. 产业链治理不明晰

国家发展改革委员会曾发布《乳制品工业产业政策》,从政策目标、产业布局、行业准入、奶源供应、技术与装备、投资融资、产品结构、质量安全、组织结构、资源节约与环境保护、乳制品消费 11 个方面指明了乳制品工业产业发展的目标和方向。

但是,伴随着我国奶业的高速发展,在全国范围内并没有形成统一的产业标准,一方面造成小企业数量猛涨,另一方面造成发展方式各式各样,奶制品质量参差不齐,奶价高低不平,难以避免地造成奶业市场的过度竞争,甚至存在恶性竞争(以次充好、以假乱真,奶粉还原奶充当鲜奶)的现象,由此必然会导致目前较低的奶业市场集中度。

奶业产业政策只是相机决策的政府规制,而且规制的内容主要是针对生产主体中的奶业企业和奶农,缺乏针对奶业产业链长期发展的政府规制的框架。

4. 从产业组织构成来看产业链主体力量不均衡

我国奶业大型企业较少,且数量不断下降,2006年只有9家;中型企业数量有所增长,2006年达到107家;小型企业增长迅速,2006年达到601家。呈现出大中型企业此消彼长,小型企业一“家”独大的局面,也就是说小规模企业数量的增加带动了整个行业企业数量的迅速攀升(见表5-1)。

表5-1 2000—2006年全国不同规模奶业企业基本情况(单位:个、亿元)

类型	指标	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
全行业	企业个数	377	434	499	584	636	698	717
	销售总额	193.46	271.89	347.48	498.11	625.19	861.83	1041.42
	销售利税率	—	11.76%	11.77%	10.68%	9.52%	6.04%	5.58%
大型企业	企业个数	33	33	36	9	8	9	9
	销售总额	72.63	97.55	121.42	188.06	216.73	292.97	338.62
	销售利税率	—	12.35%	11.65%	10.98%	8.97%	9.80%	5.19%
中型企业	企业个数	39	46	46	88	85	99	107
	销售总额	41.21	73.99	91.41	183.38	212.93	315.29	415.88
	销售利税率	—	12.88%	15.18%	10.94%	10.64%	11.62%	6.46%
小型企业	企业个数	305	355	417	487	543	582	601
	销售总额	79.63	100.35	134.64	126.67	195.52	254.3	286.91
	销售利税率	—	10.35%	9.57%	9.87%	8.91%	7.95%	4.78%

尽管如此,我们知道相对于小农户来讲,企业的市场势力仍然处于绝对优势地位。在奶农和奶站的博弈中,奶站处于强势。但在企业与奶站的博弈中,奶站也处于弱势,因为奶站数量众多太过分散,不足以形成与企业制衡的力量。例如,在原料奶检验问题上,企业掌握着完全的话语权,因为目前实施的标准主要是企业自己制定并掌握的,是否达到标准也完全由企业说了算。但在奶站与奶农的博弈中奶农处于绝对的劣势。这种产业链主体的市场势力不均衡影响了奶业产业的可持续发展。

5. 产业链利益机制尚未形成

中国奶源模式分为四种:“公司+农户”,即分散饲养散收牛奶模式;“公司+奶站+农户”模式,即分散饲养集中挤奶模式;“公司+奶牛合作社”模式,即奶农(奶牛)合作社模式;“公司+小区+奶户”、“公司+规模牧场”,即小区模式、规模牧场模式。

据有关研究表明,我国奶制品加工企业整体上已经开始向规模化、产业化的方向发展,但就整体发展趋势看,农户养殖奶牛始终是中国原料奶总量增长的主体,而且在未来的相当长的时间内,农户养殖奶牛仍会在中国原料奶生产中占据着重要的地位。广大农牧区的原奶生产则以粗放方式为主,个体农户养殖奶牛虽然具有成本小、发展快的特点,但是同

时存在养殖地分散、规模小、奶牛品种较差,管理不规范、原料奶的收集和销售不方便,原料奶的卫生质量程度不能保证等诸多问题。

目前我国奶业的主体经营模式是分散养殖、集中加工,产业化组织程度低,小生产与大市场的矛盾依然突出。奶牛养殖户与乳品加工企业基本上是一种通过合同建立起来的买卖关系,居于不同的利益主体,两者联系不紧密,没有真正建立起风险共担、利益均分的产业化链条,在消费增长出现问题时,加工企业往往把损失转嫁到养殖上,两者之间的利益矛盾频繁发生。而奶牛合作社、奶业协会等中介组织发挥的作用还很有限,统一防疫灭病、统一饲料配方、统一挤奶、统一配种等方面还很难实现,半数以上的养殖农户处于完全依靠自身力量进行独立生产和销售原料奶的阶段,其养殖收益因原料奶的极易腐烂变质而使收益表现出更大的不稳定性。

三、奶业产业链的问题

回顾整个奶业产业链,宏观经济、产业环境、疫病防治、食品安全贯穿整个产业链的始终,近些年,我国奶业飞速发展,奶牛存栏和奶类总产量位居世界前列。奶业在改善人民的膳食结构,增加农民收入,促进一、二、三产业共同发展的同时发挥了重要的作用。但是从整个产业链的节点分析,再联系整个产业链,奶业发展还存在着很多问题,在产业优化升级、产业链整合和激活以及风险规避方面还有待提高(见图5-2)。

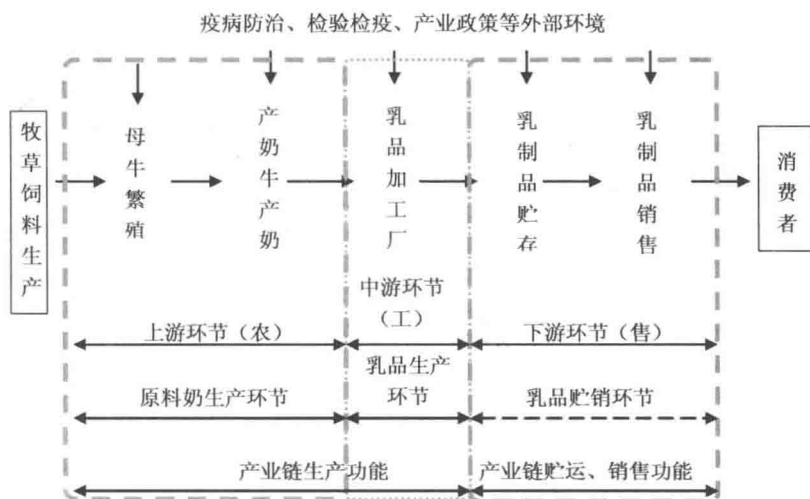


图 5-2 三大产业紧密关联下的奶业产业链

(一) 奶业产业链源头廉价、质优牧草资源匮乏

牧草种植和饲料加工位于产业链的首要环节,在世界上奶牛养殖大国都有丰富的牧草和饲料资源。澳大利亚和新西兰大面积的草场资源可以选择放牧饲养,北美大面积的土地资源可以种植苜蓿和玉米解决奶牛的饲料问题,加之发达的机械化设备减少了人力成本。我国的牧场草资源已经逐渐退化,以前粗放的放牧形式已经导致草原的荒漠化严重。东北虽然有大面积的土地,但是为我国粮食的主产区,不可能大面积种植牧草。因此应该结合

实际情况开发玉米全株青贮,解决饲料资源的约束。

近些年来,我国奶牛虽然在存栏数和奶牛单产都有所提高,但是和发达国家良种奶牛单产相比仍有很大差距,奶牛品种除了荷斯坦纯种繁育外,多数是以杂交改良本地黄牛而形成的中国荷斯坦奶牛,品种改良相对比较滞后。

乳品企业迅速成长,乳品产销保持平均 20% 左右的增长,但是奶源基地建设相对滞后,造成乳品企业相互之间争抢奶源,乳品企业你加工能力远远大于奶源的供应量。有些企业为了解决奶源短缺问题,还原奶成了乳品企业选择的无奈之举,低质量的乳品严重影响了乳品产业的健康持续的发展。

(二) 奶农在奶业产业链中处于不利地位

近些年以来,原料涨价成了各个行业关注的热点,奶牛养殖的成本也在大幅度上涨,致使奶农养殖陷入困境。在整个奶业产业链中,种植业、养殖业、加工业和销售各个环节相分离,利益分配失衡使得奶户处于尴尬地位。

从奶牛养殖品种上来看,我国目前主要是引进的荷斯坦奶牛,这是一种高产的奶牛的品种,高产必需有高投入,在饲料成本上升的同时,原料奶收购价格依然不能上去,造成农户不愿意投入高产的牧草和饲料,良种奶牛无法发挥自身的优势,所以在收购价格不涨的情况下,高产奶牛并不能给奶农带来实惠。

与国外奶农自建加工厂、上下游利益一体的模式不同,中国奶企与奶农分属两个利益体。中国奶业产业链是由加工企业主导的,奶企和奶农之间往往通过奶站连接。原奶采购价格由企业或者是企业和政府协商后制定,通过奶站实施,处于产业链上游的奶牛养殖户一直没有任何发言权。

此外,原料奶安全检测系统依然不健全。对于散养的农户来讲,原料奶生产卫生条件比较落后,其细菌总数和体细胞总数远远低于国外发达国家水平。低档次的奶源对乳品加工业是及其不利的,对于养殖小区来说,原料奶生产已经逐步走向规范,然而,目前原奶尚无国家级或者省部级评价标准,所谓的标准完全由企业制定,是否达到标准也完全由企业决定,缺乏中介机构的监督和检验。

乳品企业与散养农户形成的“公司 + 农户”看起来是一种联结机制,这种合作组织究其根本是一种简单的买卖关系,包括现行的“公司 + 基地 + 农户”很大一批农户并没有与乳品企业签订长期、牢固而稳定的合同关系。同时随着近几年的乳品需求量的增加和乳品企业加工能力的扩张,造成了“企业大、基地小、奶源少”,各大企业之间相互争抢奶源,产业链薄弱而且不稳定。

(三) 乳品加工企业受制于上下游的产业约束

在中国奶业产业链中,每一个环节都一个独立的市场行为主体,种植业、养殖业、加工业以及销售都是从属不同的利益主体,除了农户处于最不利的底端外,加工企业也在夹缝中求得生存。由于一般乳品企业的销售渠道限于超市,超市对乳品的价格占有绝对的控制权,低价位的乳制品迫使乳品企业将成本向下游的奶户挤压,奶户积极性的降低造成奶源

供应的紧缺,也就造成了所谓的乳品企业哄抢奶源。其次国内的乳品加工企业包装技术上牵制于国际包装业的巨头,乳品成品价格中包装成本占有很大的比例。中国乳品企业必须处理好纵向和横向的综合协作关系。

(四) 产业链价值错位,利润分配平均呈现逐步扩大趋势

当前奶业产业链系统庞大,处于系统中的行为主体众多,各个主体分别从属与独立的经济利益体,由于没有形成完整的产业链,利润分配不均衡现象尤其明显,奶业的前期投入大,但是利润率却最低。乳品企业很难完整建设自己的奶源基地和营销体系,成本高,覆盖面狭窄,导致上游受奶源供应限制,下游被经销渠道狭窄逼迫的两难境地。作为产业链的基础价值链,价值链的错位紊乱必然影响到整个产业的合作效率,影响奶业产业的可持续发展。

(五) 生态型可持续发展的产业链尚未形成

奶牛养殖业属于高污染农业,奶牛在养殖的过程中会产生大量的粪尿,除此之外饲料添加剂的残留和奶牛的疾病也会对人体健康造成威胁。在传统的散养中人畜混住的情况当前仍然很普遍,奶牛养殖环境的恶劣不仅对奶源质量得不到保证,甚至威胁着农户的健康。

当前,政府鼓励奶农养殖走向规模化的小区 and 牧场形式,在想规模化发展的初期需要投入大量的资金建设牛舍、青贮池、养殖场以及机械化挤奶厅等等。规模化小区抵御风险的能力虽然相对与散养农户有所提高,但是还是谈判能力比较低的。当奶源不再短缺时面临的风险更大,其主要原因是与加工企业没有形成稳定的利益联结机制。在规模化养殖的同时带来的另外一个问题是奶牛生产造成的周边环境污染、由于沼气池、沼气发电等设备的成本比较大,大多奶农养殖户目前还没有相应的粪便处理措施,奶牛养殖是高污染的农业,具有负的外部效应。

(六) 产业链监管薄弱,食品安全和环境污染严重

目前我国奶业产业的安全可追溯系统尚没有建立,对于奶牛的管理、原料乳的生产和运输、销售环节上没有实现溯源和跟踪。奶制品的可追溯系统包括三个元素:识别、信息、识别与信息之间的联系,作为食品安全的保证,应该在整个产业链条上建立这样一个由下游至上游的识别跟踪,通过记录标实要追溯饲料、奶牛信息、奶源的来历。在整个行业应该统一标准,使得整个系统相互兼容,形成一个完善的安全监管体系。

食品安全是奶业发展的命脉,整个奶业产业链与食品安全息息相关,一是饲料环节,二是奶源安全,三是加工环节。饲料安全是食品安全的本源,当前饲料安全制药的问题是违规的添加剂造成有毒害的物质在奶牛体内聚集,影响奶源安全,其次是千家万户的奶牛,奶牛健康得不到保证,造成的对水体和土壤的污染是一个长期不可逆转的过程,最后是加工环节的食品安全,奶源的新鲜、冷链管理和食品贮藏技术都与食品质量和安全紧密相连。目前对于整个奶业产业链尚没有建立完整的食品追溯系统。

四、中国奶业产业链整合与产业可持续发展

整合奶业产业链就是以乳品加工为核心将牧草种植、奶牛养殖、奶牛防疫、奶源供应、乳品加工、食品销售等环节链接成一个有机整体，并对其中的入、财、物、信息、技术等要素流动进行组织、协调与控制，以实现中国奶业产业可持续发展的现代化经营模式。

(一) 整合产业，实现牧草到养殖小区的封闭式管理

我国奶农之所以抗风险能力低，其主要原因有两层，一是受限于原奶收购价格的波动，二是饲料和牧草成本的上升。应该鼓励和推广那些配套有种植资源的奶牛养殖户，目前国家重视养牛小区的建设，对于规模化程度高的小区给予相应的补贴政策，导致很多没有牧草资源的小区一味地求大，隐含了很多风险。在大规模养殖下，养殖需要大量的牧草资源，随着成本的上升，面临的风险也就增加，要是以奶牛养殖业链动牧草种植业可以减少中间交易成本，同时奶牛养殖产生的大量粪便可以用于肥料还田，减少了养殖污染。所以在规模化进程中应该因地制宜，实施最佳的规模化，降低中间交易成本，减少风险，保证奶牛养殖的原料供应。

(二) 以奶牛专业合作社为主体，实现养殖加工一体化

在畜牧业养殖中，奶牛的养殖成本比较大，一群牛中有犍牛、育成牛、干奶期的牛和产奶期奶牛。饲养周期长的同时牛奶的生产又具有不易保存性，销售渠道单一，资金投入大缺乏灵活的市场应变能力。由于养殖业和乳品加工厂从属不同的利益主体，奶站和加工企业处于强势地位。加工环节是奶业产业链的核心，如果只在养殖环节联合，不能与加工企业形成对等的谈判平台，就不能打破失衡利益分配的各局。政府应该鼓励有能力的专业合作社建立中小乳品企业，或者是农民参与乳品企业的股份，使得双方成为利益的共同体。

(三) 拓宽销售渠道，解决乳制品销售渠道单一化

目前乳制品的销售主要集中在超市和连锁商店进行销售，由于乳品保存期短的特性，销售终端将其成本向乳品企业施压，乳品企业迫于垄断销售的原因不得降低价格或者将成本压力转向奶源收购。拓宽渠道要求乳品企业首先要做到广泛宣传，引导消费者形成喝奶的计划，推广“一杯奶健康一个民族”的理念，引导城镇居民消费奶制品的同时把握好农村市场。其次乳品企业要针对当前奶品同质化严重的情况，对不同需求个体开发不同产品。在渠道建设上，要保证超市供应的同时，积极拓宽小城镇和农贸市场的营销网络建设。

(四) 建立循环经济下的奶业产业链

所谓循环经济就是要求在从传统的依赖资源消耗的增长，转变为依靠生态型资源循环来发展产业，通过资源的高效率循环利用实现较低甚至为零的污染排放。应该按照“零污染、再利用、资源化”建立一批“牧草 + 生态农场 + 乳品加工”的循环奶业产业。从整个产业链来说，减少了交易主体，降低了成本，牧草种植给奶牛养殖提供了饲料，生态农场的粪便可以作为农场的生物有机肥料，同时可以利用沼气发电给牧场提供照明，加工企业作为

产业链组织中的“龙头”支配着整个资源的配置,节省各个环节的交易费用。循环经济是一种生态经济,实现“资源——产品——再生资源”流程,最终达到低资源消耗,高利用,低排放。

(五) 实现利益共享、风险共担的奶业产业链

作为产业链中的核心,担负着连接上下游产业的重担,应该建立乳品销售信息库,及时将奶源供应和市场需求的信息进行整合,让各个环节的利益主体实现信息资源的共享。乳品企业应该积极拓宽销售渠道的同时强化对奶源供应农户的培训,广泛宣传奶业相关政策、养殖技巧以及乳品质量安全注意事项,实现企业与奶源基地的共同发展。

五、互联网 + 农产品电商

2013年,我国农产品交易市场规模超过5万亿元,整个交易过程中,仓储物流、金融服务仍然非常薄弱,且存在着严重的价格不透明问题,互联网平台试图解决这些问题,让农产品更快更直接地到达有真正采购需求的商户手中(见图5-3)。

B2B食材配送平台也是农产品电商的主要形式。2014年,餐饮业年营收超过3万亿元,食材采购规模达到8000亿元。中小餐厅有诸多痛点,采购量小无法获得议价权、采购人力支出及可能发生的灰色收入支出、采购菜品质量无法保证等。互联网平台积极自建仓储物流体系,希望可以更高效更低成本解决餐厅食材采购系列问题。

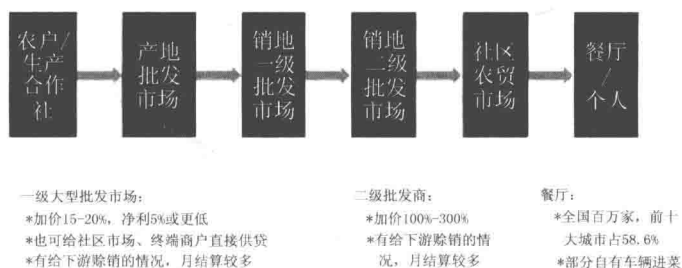


图 5-3 农产品流通产业链

1. B2B 农产品电商市场环境特点:

商户:农产品贸易环节的各类基地中,70%为个体户,30%为小企业。由于每笔农产品价格根据不同种类、采购量、合作关系等综合定价,导致各个交易环节价格都非常不透明;

物流:冷链基础设施不完善,整体贸易过程中菜品损耗成本达20%~30%。五千平米仓库每年租金约150万元,多数商户自有车辆用于进送货,一辆金杯所能载货为10~15家餐厅的需求量,一车货值在五千到一万元之间;

金融:一级、二级经销市场都可对下游提供赊销服务,周期月结为主,目前互联网平台基本不提供类似服务。产地经纪人90%有10~50万元季节性融资需求,销区经销商70%有50~200万元季节性融资需求,国家对农业商户放贷政策非常积极,但由于缺乏房产作为抵押,无法达到银行授信准入条件,经销商基本缺乏金融机构支持。

(1) B2B 农产品电商平台——亩田

时间:2014 年 8 月农贸系统上线;

团队:CEO 刘邓锦;联合创始人宏志嘉,负责农贸,后厨网创始人;

业务区域:截至 2015 年 7 月,覆盖 29 个省区市近 1972 个县市;

融资:2013 年 12 月 A 轮数百万美元(红杉资本),2014 年 7 月 B 轮 2000 万美元(光信资本、红杉资本);

运营数据:2015 年 7 月活跃大宗采购商 22 万个,供应商 210 万个,覆盖国内产地 1.3 亿农民;覆盖 1.2 万种农产品,每日产生 30 万条信息,利用互联网解决滞销事件 60 多起;日均交易额约 2.5 亿元,日影响交易额 8 亿元;

业务及模式:提供农产品价格数据、供应和采购对接服务、农诚通和诚信供应商等业务;

物流:①单次匹配:货车车主提交发车信息,货主发布发货信息;②物流专线:第三方物流公司提供稳定运输路线,2015 年 7 月,全国约有 650 条专线。目前暂无足够审核、保险机制。

金融服务:目前提供供应链金融服务,与邮储银行合作针对大宗商品交易提供 3~7 日短期贷款,其他银行陆续合作;第二步将基于过往交易、生产经营情况,为农业生产经营者提供金融服务;

合作:雷军牵头与农牧上市公司“新希望”合作;

规划:交易额未达 1 万亿前不盈利,希望形成规模后重新制定农业市场规则。

(2) B2B 农产品电商平台——惠农网

时间:2015 年 5 月 15 日,正式上线;

团队:农业部、中科院、湖南惠农科技有限公司联合推出;

业务范围:农产品(种植果蔬、养殖水产、园林园艺、副食特产、中药材)、农资、农机;

运营数据:30 万线下会员;

业务及模式:提供农产品、农资农机交易、物流服务、信息服务;整合农资行业的品牌及产品资源,打造农资众筹销售电商平台;

资源:袁隆平为首的 14 位省级专家团队。

(3) B2B 农产品电商平台——绿谷网

时间:2013 年正式上线;

团队:两湖绿谷物流股份有限公司投资建设,总投资近 4000 万元;

业务范围:农产品为主、极少量农资农机;

运营数据:覆盖 12000 个以上大品类基本满足一站式采购;

业务及模式:以流量吸引农业产业链上下游。上游为农产品种养殖基地、生产加工企业、专业合作社等,下游为大型农批市场、集团式采购、连锁超市、生产加工企业、电商平台分销商。网上交易、信息采集发布、物流配送、客户服务、市场运营、技术开发;农产品信息平台、农产品综合交易平台、农产品物流平台。

2. B2B 食材供应平台现状及特点

B2B 类食材供应平台主要针对下游餐厅提供配货服务,通过为多家餐厅集中采购来获得议价权,并提供物流服务,从而为下游降低成本。知名平台有美菜、链农、大厨网、小农女、优配良品、菜筐子、饭店联盟等,竞争非常激烈,刷单现象严重。商品特点:价格非常不透明,食材质量难以把控;餐厅特点:中小餐厅采购量小,无议价优势;采购消耗人力、车辆成本;人员构成情况不同,多有采购获取回扣情况,信息化程度低,固有采购方式较难被打破;传统配送:夫妻店为主,自有货车,每天可服务 7~8 家餐厅,月毛利 1 万~3 万元,为餐厅提供赊销服务;解决方案:B2B 食材配送平台解决方案相似度较高。每日 12 点前汇总 1000 家餐厅上千种 sku 订单→平台采购员在经销商处采购→送至分拣中心(常为 5000 平仓库)→凌晨 4 至 6 点 200 名分拨人员(平均薪资 3500~5000 元/月)分拨→打包装车→早高峰前送至各餐厅;仓储物流:为 1000 家餐厅配货,需要一个 5000 平仓库(租金 150 万元/年)用于分拨,一辆金杯可载 10~15 家货,每车货值 5000 元~10000 元;退换货:如餐厅退换货,则平台帮就近补货,服务好餐厅流失率可降低到 5% 以内;赊销服务:B2B 食材配送平台暂未向餐厅提供赊销服务,传统部分经销商提供赊销服务。

(1) 美菜

成立时间:2014 年 5 月;

团队成员:窝窝团创始团队二次创业,CEO 是中科院空间物理学硕士,研究 2 年火星、1 年月球,参与研究过神舟 6 号、7 号飞船、嫦娥 3 号卫星以及探测火星的萤火一号卫星。CTO 18 岁于中国科学技术大学少年班毕业,曾为全美最大的电子商务公司 ebay 提供核心技术服务;

融资情况:天使轮,2014 年 8 月 1000 万人民币,真格基金;A 轮,2014 年 11 月数百万美元,蓝湖资本;B 轮,2015 年 2 月数千万美元,顺为基金、蓝湖资本;

运营数据:国内最大移动农产品电商,1000 万家餐馆。

(2) 链农

成立时间:2014 年 6 月;

团队成员:已达 200 人,60% 是采购、分检、配送人员;

目标客户:没有账期、没有回扣和不靠关系的中小餐饮企业;

融资情况:2014 年 9 月,种子数百万人民币,姚劲波;天使轮,2014 年 10 月,100 万美元,险峰、华兴;A 轮,2014 年 11 月,800 万美元,红杉;B 轮 2015 年 6 月 3000 万美金 大众点评,红杉;

运营数据:半年交易额破亿元。基地 70% 为个体户,30% 为小企业。2014 年 9 月份,链农客户数量约 100 家,重复购买率 95% 以上,日流水 5~6 万元。

(3) 大厨网

成立时间:2014 年 3 月;

业务地点:北京、上海、天津等;

融资情况:2015 年 2 月获投 1500 万美元;



运营数据:覆盖超过 5 万家餐厅,让餐厅客单价格提升了 80%,而且让退货率降低到 6% 以内;

合作方:大厨网与国内最大的肉禽生产企业新希望集团达成战略合作,直接从生产端到餐饮终端,保证供货品质。

(4)小农女

成立时间:2013 年 5 月,2015 年由 2C 转向 2B;

团队成员:杨威,小农女联合创始人、CEO,曾为腾讯、1 号店骨干,7 年电商经验,去年兼职卖菜,今年离职出来卖菜;陈楠,小农女副总裁,英国剑桥大学数学系毕业,摩根斯坦利干了 3 年,参与过很多企业融资和并购。

融资情况:A 轮 2015 年 6 月 8000 万元人民币;天使 2015 年 1 月 1000 万元人民币。

(5)更多 B2B 食材配送品牌(见图 5-4)

平台	成立时间	团队&融资	模式&运营数据
鲜供社	2014.1	2015.3天使数百万 RMB创业工场、晨兴创投	截至2015年3月团队共约30人
饭店联盟	2014.8	2014.12天使千万 RMB中路资本	B2B食材配送,自建直采团队、专业配送团队
菜筐子	2014.12	海口市团队	B2B食材供应链交易平台,整合合数千家农产品供应商和大中型餐饮企业
优配良品	2015.3	创始人史庆东曾就职阿里; 2015.4天使1千万元	B2B食材配送,产地直供、自建物流

图 5-4 农产品电商的部分企业及模式

第六章

生猪产业链整合

6

一、生猪产业链的现状

中国的生猪产业链以小农散养为基础,以种猪繁育为起点,以猪肉销售为终点。涵盖从饲料加工、兽药生产、育种到养殖、屠宰、加工、贮存直至流通、市场销售等所有环节和整个流程。其中涉及到种猪场、养殖场、小农散养户、饲料企业、兽药企业、经销商、加工企业、零售店商等多个行为主体。

在产业链主线上的各个环节都相互关联,而产品、资金、信息、科技等基本要素贯穿产业链的始终,最终形成了一个以生猪生产为主线的网状分布。生猪养殖产业与饲料产业、肉制品加工产业形成了较为密切的前向关联和后向关联。从生猪的前向关联产业分析,生猪生产所消耗的饲料、种猪和兽药直接带动了饲料加工产业、种猪繁育产业、兽药产业的发展。从生猪的后向关联分析,生猪经屠宰后,一是直接进入市场进行销售(包括经过简单冷却加工后销售);二是经肉制品加工后,以肉制品形式供应市场;三是对于在生猪屠宰过程中所产生的各种副产品,可用于发展副产品深加工。

中国生猪产业链的整体结构如图 6-1 所示。

我国是世界上最大的猪肉生产与消费大国。生猪产业在我国农村经济发展和人

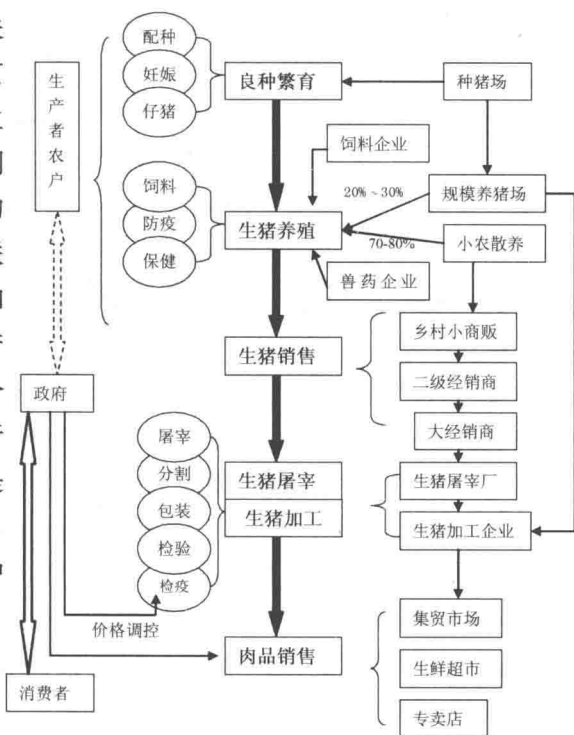


图 6-1 中国生猪产业链结构图

民生活水平提升方面发挥着重大的作用。但是中国以小农散养为主的特殊国情和人们对于生猪行业价格波动的习以为常,使得我国生猪产业链在发展过程中没有得到应有的重视。生猪产业在我国国民经济中占有重要地位。从 1972 年起至 2007 年,中国猪肉产量一直位居世界第一位,占全球猪肉份额也高达五成左右。2006 年,全球生猪存栏量、生猪屠宰量和猪肉产量分别为 9.27 亿头、14.68 亿头和 9484 万吨;而我国生猪存栏量、生猪屠宰量和猪肉产量则分别高达 4.94 亿头、6.81 亿头和 4897.2 万吨,占全球相应指标的份额分别为 53.29%、46.38% 和 51.41%。生猪不仅是我国肉品消费的重要组成部分,而且也是我国农村经济的支柱产业之一。生猪产业是我国最重要的畜牧业,在我国养殖范围最广、涉及养殖农户最多。养殖业收入一直占农村居民人均纯收入的 8%~10%,是中国农民收入的一个重要来源。2005 年,我国有 38.5% 的农户从事生猪饲养,人均养猪收入约 200 元左右,约占农户经营性收入 14%。

生猪产业是一个高风险、高投入的行业,需要整合整个产业链的资源才能有效地抵御养殖过程中的种种风险,无论是农户散养还是规模化工厂化养殖,无论是“公司+农户”还是新兴的养猪合作社等,没有产业链的支持,稳定发展均是空谈。政府的各项支农惠农的政策如果不能作用于整个生猪产业链,也难以发挥长效。然而,经研究发现已有的文献缺乏对于生猪产业的系统的理论研究。企业与企业、产业与产业、企业与产业之间的关联状况一直是经济学研究的重点。近些年来,国内的研究文献中出现了一个新的名词——“产业链”。产业链作为介于企业和产业之间的“夹层”,是一个崭新的研究视角。产业链是一个涉及各个经济主体行为和各个关联产业的学术术语,它涉及的内容广泛,网络关系复杂,这决定了产业链研究的核心问题是如何整合产业链,完成产业创新和实现产业价值。

发达国家的生猪产业链已经由数量驱动转变为质量驱动,由质量控制到质量保障(陈焕生等,2007)。西方学者在研究生猪产业时将生猪繁育、养殖和屠宰、加工及后期营销联系起来共同研究,一般用 Swine industry 一词,有时也用 pork industry 这个词,是一个大的综合产业链。西方学者的这种研究视野,强调了市场经济条件下的产业关联(董恒年,2005)。也就是说,生猪繁育和养殖总是受屠宰加工和营销等前项产业发展及猪肉产品消费需求的影响,相互作用,相互影响。

改革开放以来,我国生猪养殖数量大幅上升,生猪养殖的上下游环节也得到较快的发展,产业链结构已初步形成,出现了生猪产销一体化及生猪产业化经营的模式。许多学者认为推行生猪产销一体化是缓解小生产与大市场矛盾的主要途径(林大雄,1995;李冀,1996;周曙东,戴迎春,2005);实施产业化经营是我国生猪生产持续、稳定发展的客观需求(王俊勋,1997),是适应经济全球一体化、提升生猪产业竞争力的重要途径(王秀清,李德发,1998;黄文方,2000);是应对加入 WTO 对我国生猪业挑战的重要措施(李建平,张存根,2000)。而梁振华,张存根(1998)则认为发挥区域比较优势、加强区际间的合作,形成跨地区、跨所有制的生产联合体是我国生猪生产的发展趋势。同时针对大城市由于猪肉自给率不足,任素梅等(2001)指出应把提高产品质量、降低生产成本、实施食品安全卫生标准作为今后生猪产业发展的方向,并与周边地区建立稳定的产销协作关系,形成全方位、

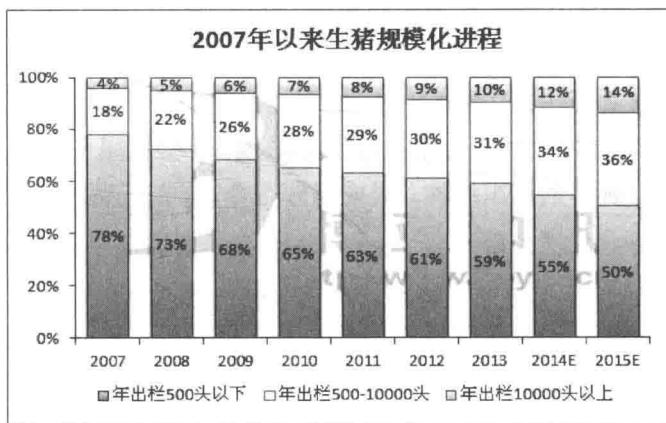
大跨度、多层次、多渠道的横向生猪联合体(梁振华、张存根,1998)。

针对具体的中国生猪产业而言,大多数文献微观上主要集中于生猪产业发展的消费、价格、规模等某一个方面,宏观上主要集中在生猪行业内部,从产业链的整体角度进行研究的文献还是有限。本章将详细地分析我国生猪产业链的市场特性及其存在的问题,给出我国生猪产业链的宏观全景图,弥补目前研究的空白。

二、我国生猪产业链困境的经济学分析

(一)小农散养与现代产业体系

目前我国生猪饲养方式有三类,农户散养、专业户养猪、商品化生猪生产企业。农户散养是传统的家庭后院型生猪饲养模式,具有典型的小农特征,每户平均饲养1~5头猪;生猪饲养专业户,其家庭中大多数成员主要从事生猪的生产,平均年出栏生猪超过30头,部分专业户的生产规模已达到年产几百头甚至上千头的水平;商品化生猪生产企业包括国有或集体所有猪场,以及私有(独有或合伙)的养猪企业。其生产规模和产量大大超过专业户,猪场投资巨大,生猪饲养管理水平高,疾病防治措施较完善。近几年随着市场经济的发展和农民外出务工的增加,我国一部分农民正逐渐放弃畜禽养殖,一部分农户则逐步过渡到专业化商品生产模式。同时一些发展壮大起来的农牧企业也积极参与到生猪生产过程中来,投资兴建了许多生猪养殖基地、养殖小区,使得我国规模化养猪得到一定程度的发展。



资料来源:《中国畜牧统计年鉴》

2007年以来,农业部以实施生猪标准化规模养殖场(小区)建设项目为抓手,大力发展生猪标准化规模养殖。在有关部委的大力支持下,8年间共投入中央资金200亿元,累计支持超过6万个规模养殖场进行标准化改扩建。项目实施以来,我国生猪规模养殖迅速发展,产业转型升级进程明显加快。养殖规模在500头以下的小规模养猪户(场),其出栏量仍占据了我国生猪供应的半壁江山,比重高达50%。这说明我国目前的生猪养殖仍以散养户和小专业户为主,总体上呈现规模小,分散广的特点。

我国生猪散养户几乎都存在着资金投入少,技术水平低,管理不科学等问题。据了解

我国绝大多数生猪散养以兼业的模式进行,农户大多以自产的谷物或副产品和家庭的剩饭残羹进行饲养活动。养殖中的饲料的用量相对规模养殖要少很多,尤其是精饲料用量少。除了仔猪费、防疫费和部分饲料费外,散养农户很少再支出其他现金进行养猪环境改造等,猪舍往往卫生条件差,通风不良、排泄通道不畅,对于生猪的生长、抗病极为不利。与此同时,农户养猪的人力成本投入也有限。他们很多是利用农闲时间进行生猪饲养。由于养猪规模小,他们一般不会投入太多的时间和精力学习饲养技术,绝大多数养猪靠模仿和经验。再加之农户自身文化素质比较低,据统计初中以下文化程度的占农村人口的90%以上,而国家、企业的养猪技术推广能力有限,使得生猪散养的技术水平不高,管理落后。不少生猪散养户防疫意识薄弱,存在侥幸心理,认为只要生猪出栏快,防不防疫问题不大。这些散养中存在的种种制约因素,一方面导致生猪营养不良,对疾病的抵抗力较低,养殖风险大;另一方面导致生猪生长缓慢,饲养周期长,经济效益低。生猪养殖是我国生猪产业链上最核心的一环,但同时也是我国生猪产业链上最薄弱的一环,处于产业链的底端。农户散养的现状使得生猪养殖的产业集中度低,养殖风险大,产业链易断层。

虽然我国生猪散养可以充分的利用农村的资源,对提高农民收入有其存在的合理性和现实意义。但是站在宏观的、长远的角度来看,广大农户的分散化养殖致使我国生猪产业在整体上缺乏竞争力,不符合市场经济和时代发展的需求。现代畜牧业产业体系将更加关注畜产品的健康安全,关注产区的生态环境,关注饲养生产方式,关注动物福利状况。所以,要采取生态化健康型的饲养方式,采取质量型增长方式,生产有机绿色畜产品,以抓住和占领未来的市场;未来是竞争更为激烈的国际化环境,是波动变化更频繁的市场化环境,现代畜牧产业体系,要将农户培育成有实力、有活力、有很强应变能力的微观主体;利用已经立法的“农民专业合作社”这个平台,动员全社会向三农注入智力资源和物质要素,建设全社会参与的现代畜牧业社会化服务体系。形成“社会化服务体系+农户=农民专业合作社”的现代畜牧产业体系组织结构,形成有分有合、有实有虚的现代畜牧业规模化大生产(见图6-2)。

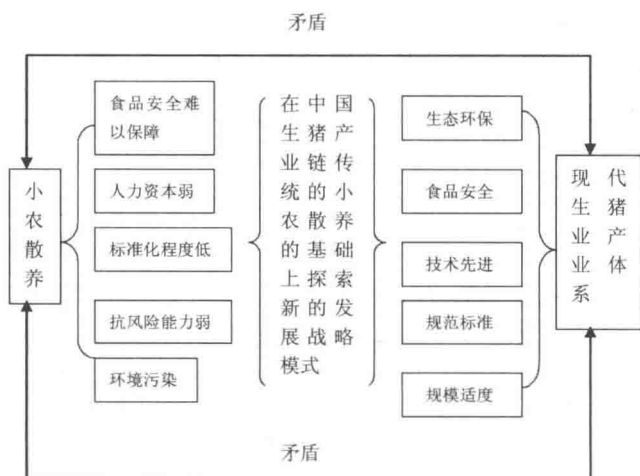


图6-2 小农散养与现代生猪体系的矛盾

显然,由于中国存在众多分散的养殖农户,使生猪产业链环节过多,整体联动优化受阻,链接机制不稳,极易断层,运作效率极低,且不能有效保障食品安全,造成了我国生猪养殖业整体上缺乏竞争力。小农散养的产业基础和现代畜牧业产业体系有着很大的差距。

(二) 产业链主体与市场势力

我国的生猪产业链经济主体众多,关系复杂,再加上风险承担、信息不对称等产业链经济特性的影响。产业链主体之间的市场势力差别很大。导致我国生猪产业链上任何一个主体整合产业链的实力都有限,所以形成了产业链主体之间的由于市场势力不同,竞争多过合作。

首先,是作为生猪产业链中的基础是千千万万个处于弱势地位的小农散养户。由于我国生猪养殖环节以广大的小农户分散养殖为主,他们的规模小,集中度低,市场力量弱。小农散养的几个基本特征是:一是利润最大化,舒尔茨认为农民自身也是追求利润最大化的。二是风险厌恶,他们会最大限度地规避风险。三是进入壁垒和推出壁垒都非常低。四是无论是在上游的饲料、兽药等环节上还是在下游的屠宰、肉制品加工环节上,小农散养户均处于弱势地位。因此,他们在市场中处于原子状的游离状态。

其次,生猪产业链中的占据市场优势的企业:一是饲料企业。我国饲料行业起步于20世纪80年代初,发展至今饲料企业总数已达15519家,总产值达到2742亿元,从业人员约51万人。其中正大集团、希望集团等20家企业集团饲料产量占全国产量总数的30%以上。二是兽药企业。兽药生产企业2005年时数量已超过26000家,生产的各种兽药品种规格超过2000种,兽药总产值约为200亿元人民币。截至2007年1月31日,中国通过GMP认证的企业就有1543家。三是生猪屠宰加工企业。下游的屠宰、肉制品加工等行业的集中度更高,我国猪肉深加工行业主要由国几家大型企业垄断,例如双汇、雨润、得力士、春都等。据统计2006年肉类行业中销售额40000万元以上的50强企业数量仅为全行业规模以上企业的3%,但资产总额占到71%,销售总额占到69%,创造的利润占90%。我国生猪养殖业上下游行业的集中度按高低依次排序大至是猪肉加工业、饲料业、兽药业等。尽管这些行业的集中度有高低,进入有难有易,但相对分散化的养猪环节而言,它们都处于市场交换的权力支配地位,有大小不同的左右市场的能力。这就使得我国生猪产业链呈现两头大,中间小的结构。

最后,在生猪产业链中存在众多的销售中间商。我国有着众多的生猪散养户,分布在广阔的农村地区。在传统饲养规模结构下,广大散养户不可能建立自己的采购机构,也不具备相应的技术能力。这就造成了他们与上游的饲料、种猪、兽药供应商,下游的屠宰、加工企业等交易频率高,单位交易规模小。这些企业不太可能直接与散养户进行交易,因为他们面临着高昂的信息搜寻、农户考察、产品讨价还价、交易执行和控制等费用。因此,一般上游企业是通过经销商,而下游企业通过猪贩与农户进行交易。这无形中增加了生猪产业链的环节(见图)。而且绝大多数企业要经过多级中间商才能最终与广大养殖户链接上。因此,经销商在生猪产业链中占据重要地位。其市场势力远远高于小农散养,甚至与企业相博弈(见图6-3)。

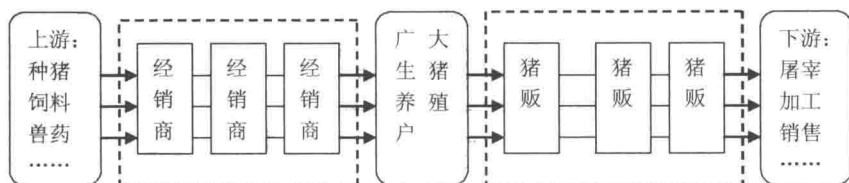


图 6-3 生猪产业链中的中间商

因此，在生猪产业链中，企业的市场势力最强，而且不同的企业市场势力也不一样，中间商的市场势力次之，小农散养的市场势力最弱。这种非对称的生猪产业链结构对于产业链的整体发展极为不利，使交易双方事实上在市场交易中处于一种不平等地位。这是因为，在供求双方中，哪一方参与市场竞争的主体数量越少，哪一方就越容易协议控制市场，或者哪一方的市场结构的行业集中度越高，哪一方就越容易支配和操纵市场。广大的生猪散养户，自组能力弱，在生猪产业链的市场地位无疑是最弱的，几乎没有市场谈判的能力，只能被动的接受上游产业的高成本和下游产业的低价收购。而上下游环节由于处于强势地位，他们往往在市场波动时联手压低生猪收购价格，将市场风险全部转嫁给广大散养户。这使得养殖户的利润在产业链上是最少的。

（三）制度缺失与政府失灵

生猪养殖业属于弱质产业、低效产业，且在国民经济中具有基础性地位作用。在美国、荷兰、日本发达国家中，政府对生猪产业的发展均提供了一系列的服务，极大地提高了本国生猪产业化的程度。发达国家的实践证明，政府在推动生猪产业链的发展中肩负着重要的职责。而长期以来，在我国生猪产业的发展过程中，存在着长期的制度缺失，在宏观调控中由于存在行政干预，出现明显的政府失灵。不仅如此，我们发现政府每次调节往往加剧了生猪产业链的价格波动。

1. 养殖用地制度的不合理

养殖用地问题是生猪养殖必须首要解决的根本性问题。而生猪规模养殖要取得完整的养殖用地使用权，必须同时满足两个条件，一是土地使用权，二是要取得从事生猪养殖的“用地许可权”。因为从原土地承包者或农村集体组织手中接转过来的土地使用权是农业用地使用权，虽然生猪养殖属于农业生产，但是由于生猪养殖的栏舍是固定设施，根据现行的国土利用制度，固定建筑物的用地均属于非农用地。生猪养殖的栏舍建设，要办理临时用地许可证或按建筑用地办理手续。而这两种用地许可方式都要承担费用较高的土地利用费，这超出了大部分养殖者扩大规模所能承受的经济能力。而对于产业链上各环节的企业而言，同时也增加了其进入生猪养殖环节的成本，一定程度上限制了规模养殖的发展。

2. 流通制度的缺陷

目前，生猪产品的调运以活大猪为主，占 80% 以上。国家在生猪产业的流通制度设计上鼓励“运猪”而不是“运肉”。例如“绿色通道”只对活大猪调运减免过桥、过路通行费；而实行生猪定点屠宰后，一些地方对异地猪肉进入本地市场既要经过定点屠宰部门许可，还要进行重复检疫，限定数量、限定销售场所，阻碍了生猪产业链向流通、销售环节延伸；而在运销组

织制度上,一些地方为促进生猪外销力度,制定优惠政策,鼓励发展以生猪运销为龙头的中介组织。生猪都运出去了,必然使得当地的生猪屠宰和肉品加工后劲不足。

从制度性障碍因素的分析中可得知:由于我国政府对生猪产业发展的服务职能的缺失和一些制度设计上的不合理,使得我国生猪产业资源配置缺乏宏观上的有力指导,规模化发展受一定制约,生猪产业链构建的制度费用和风险均较大。

我国生猪产业链的构建,面临着结构性和制度性的双重障碍。但是目前,我国生猪养殖的规模化进程较快,农户散养的比例在逐渐缩小;同时国家近年来也出台了一系列扶持生猪产业发展的政策,生猪期货也有望在近一两年推出,政府的服务职能在不断完善。这为我国生猪产业链的构建和整合提供了良好的机会。

3. 养殖公共品供给不足

养殖公共品是指生猪养殖生产中具有效用不可分割性、服务非竞争性、受益非排他性的服务或产品。显然,生猪养殖的疫病防控、粪污治理、质量监管、信息体系、养殖水电路基础设施等属于纯公共性产品,良种繁育、科技推广等属于准公共性产品。这些公共物品很难通过市场来提供。政府应成为这类公共物品的提供主体。但是目前我国政府对这方面的投入还严重不足。以生猪疫病防控为例,我国动物疫病的疫苗经费、免疫注射、疫情监测和处置还没有全额列入财政预算等。投入不足,公共物品供给稀缺,这必然导致生猪养殖疫病防控难、技术推广难、质量检测难等,不仅影响生猪产品质量,而且还严重影响生猪产业的稳定和可持续发展。

生猪产销信息系统不健全,可能导致国家不能真是掌握生产情况,农牧不能准确掌握市场信息,造成生猪生产宏观调控滞后。2007年上半年出现的生猪市场供给偏紧,其实,2006年在局部地区就由于生猪价格下跌和疫情严峻出现了存栏大幅下滑和宰杀母猪现象,但是由于生猪生产信息渠道不畅通,没有及时将情况反馈到国家的有关部门,致使有关部门未能及时有效地采取相应宏观调控措施。良种繁育体系不健全,有两品种得不到推广,直接影响整个生猪产业竞争力的提高。质量监管体系滞后,某个猪场出现“瘦肉精”就可能影响整个县甚至整个省份的生猪产品外销。养殖环境不能有效治理,既影响养殖场自身发展,也严重影响周边环境,甚至是与之相同的江河流域。可见,政府提供的公共物品的严重不足已给我国生猪产业的发展带来很大困境。

4. 农村金融功能的缺失

养殖户资金不足严重制约生猪养殖规模化发展,必须依托金融支持,才能有效解决此问题。但是目前,农村金融体系所提供的金融支持和金融服务远远不能满足生猪规模养殖的需要。主要表现在:一是农村金融组织机构不健全。国家4大商业银行基本撤出了农村,农村金融服务只有农村信用社在支撑,而且体系不健全,农牧养殖贷款困难。二是贷款机制不活。由于农村房产变现困难,机构不接受房产抵押,农牧贷款必须找到金融机构对口的具有经济偿还实力的经济能人担保,贷款担保很难。三是贷款周期太短。农村信用社一般要求一年一贷、一年一还,而生猪养殖是周期性养殖行为,生猪出栏后又要立即填栏,“年初贷、年末还”的贷款方式不能适应这种持续的周期性养殖需要。

5. 政府的风险防范保障不足

近年来,国家逐步实行了重大动物疫病扑杀补偿、肉品储备、农业政策性保险等制度来防范生猪产业中的疫病风险、市场风险等。但是这些制度的落实效果并不理想。一是重大动物疫病扑杀补偿的覆盖面窄,保障水平低。生猪的重大动物疫病目前只确定了极少数几种疫病,而对生猪生产危害性大的其他疫病没有扑杀补偿政策,导致发现疫情不能因有效实施扑杀措施造成疫情扩散和疫病流行。同时,扑杀补偿水平往往低于生猪饲养成本,农牧对扑杀抵触情绪大。二是,肉制品储备制度不完善。在猪肉市场供过于求或是供不应求时,不能及时地进行市场的调剂。三是,生猪政策性保险还没有全面推行。目前,国家正在启动母猪保险,但是对于整个生猪养殖而言,母猪仅仅占了一小部分。

从2007年初起,发改委出台九项相关措施以稳定猪肉价格,包括:鼓励发展生猪规模化、产业化生产;加快完善生猪防疫防控体系;建立母猪保险和补贴相结合的制度;鼓励就近屠宰、大力发展冷链运输;完善猪肉储备、增加储备规模、改善储备结构;加强市场质量和价格监管;严格控制玉米深加工盲目发展和出口;加强市场和价格监测;妥善安排城镇低收入群体和大专院校在校学生生活。这些政策从各个方面鼓励增加猪肉的供应量,直接针对猪肉价格过高。

三、生猪产业链整合的政策建议

(一)整合产业链资源

生猪产业是一个高风险、高投入的行业,需要整合整个产业链的资源才能有效地抵御养殖过程中的种种风险,无论是农户散养还是规模化工厂化养殖,无论是“公司+农户”还是新兴的养猪合作社等,没有产业链的支持,稳定发展均是空谈。本项目以整合产业链资源为出发点,抓住产业链整合最为关键的小农散养,依靠产业化提高养殖户的组织程度,依靠产业链整合促进企业发展。

(二)增加养殖户组织化程度

小农散养依然是我国生猪产业发展的产业基础,但小农散养面临着养殖规模小、资金缺乏、养殖技能低下,养猪保险缺失等问题,提高农户的组织化程度成为促进生猪产业发展的关键,本项目恰恰以此作为主题,增强养殖户组织程度,促进生猪产业健康发展。

(三)适度规模养殖

中国的养猪业以小农散养为基础,大型规模猪场不是中国养猪业主要业态,也不好复制,投入成本太高。从散养方式到大型规模养猪提升,需要有广大中小型规模过度,并且这种过度期也会非常漫长。中小型规模将是中国特色养猪最大的业态。艾格菲模式将形成规模适度的养猪产业主体,成为有中国特色现代养猪最大组织形态,也是相当长时间最合适规模。

(四)循环经济发展

遵循减量化、资源化和无害化原则,将社会、环境、经济效益三者结合起来,千方百计化害为利,变废为宝,使畜禽养殖业所产生的污染减轻到最低限度,发展循环经济,走绿色、环保,资源合理利用的可持续发展之路。

第七章

原粮产业链整合研究

7

一、原粮产业链发展现状

(一) 饲料粮需求贸易量不断增加

1. 饲料粮需求变化情况

随着我国工业化和城市化的加速,农业加工业也突飞猛进,对原粮的需求也越来越大。我国消费结构的转型和畜牧业的发展,对粮食供给提出新的需求。因此需要对我国近年来粮食生产、消费、储备和贸易情况进行梳理,深刻了解原粮供应的背景。

(1) 饲料原粮的需求

中国自古以来就是农业大国,饲料行业的发展状况直接影响到其上游产业——种植业和下游产业——养殖业的发展,在整个产业链中起到举足轻重的作用,是连接种植业、养殖业、农副产品加工业等农业产业链条中极其重要的一个关键环节。2004年至2010年间,我国饲料产量由9300万吨增加到1.5亿吨,成为我国重要的支柱产业之一,连续多年成为全球第二大饲料生产国,年产量仅次于美国。2009年我国居民口粮消费总量12925万吨,占粮食消费需求总量的49%;饲料用粮需求增加,2009年饲料用粮需求总量为9350万吨,占粮食消费需求总量的30%以上。工业用粮需求趋于平缓。

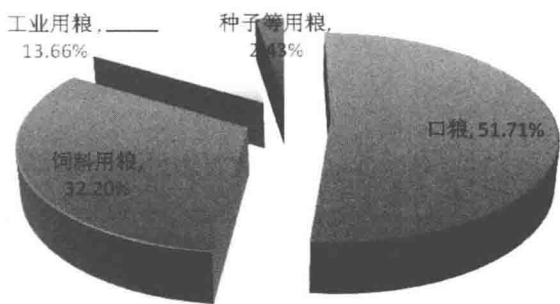


图 7-1 我国粮食消费图

(2) 原粮的品种结构

稻谷是影响我国粮食供求平衡的先导性和敏感性品种。稻谷、小麦、玉米三大品种产需平衡有余(见表 7-1)。

小麦和稻谷作为主要口粮品种,消费相对稳定,玉米消费在加工业和饲料业的带动下

增长较快，大豆消费快速增长。未来对我国粮食安全影响最大的不是小麦、水稻等主食品种，而是玉米、大豆等饲料原料。

表 7-1 全国主要粮食作物产需平衡表(万吨)

	总量	稻谷	小麦	玉米	大豆	其他
产量	50150	18705	10575	14700	1400	4770
需求量	51900	18400	10050	14100	4600	4750
产需缺口	1100	- 305	- 525	- 600	3200	- 20

2. 北粮南运的难度加大

(1)粮食生产重心北移。2007 年 13 个粮食主产区产量占全国总产量的 75%。其中河北、内蒙古、辽宁、吉林、黑龙江、山东、河南 7 个北方产区，粮食产量占全国的比重为 43.5%。南方粮食生产总量下降。江苏、安徽、江西、湖北、湖南、四川 6 个南方产区，粮食产量占全国比重为 31.6%。主销区粮食产需缺口逐年扩大。北京、天津、上海、浙江、福建、广东和海南 7 个主销区，粮食产量占全国的比重为 6.3%；产需缺口由 2003 年 2425 万吨扩大到 2007 年 2750 万吨左右。此外，西部部分地区生态环境较差、土地贫瘠、粮食生产水平较低，存在供需缺口。

(2)产销区之间稳定的分工协作关系没有形成。受“米袋子省长负责制”政策的影响，各地区力求粮食供给自保，积极发展区域内的粮食生产，存在地区封锁和市场分割，致使各地区的农业生产结构趋同，从而导致一些地区的粮食生产优势得不到发挥，而另一些地区则以牺牲区域经济利益或生态利益为代价来发展粮食生产。

(3)产销区之间利益分配机制不协调。从总量上看，我国的粮食安全应该是有保障的，这要求我国粮食产销区之间的关系比较协调，但从历史的角度来看，产销区之间的矛盾一直比较大，特别是利益分配机制不协调问题一直存在。在粮食供给不足或过多时，主产区和主销区的矛盾特别明显。

(二) 饲料原料价格波动频繁

近年来，我国饲料价格尤其是饲料原料价格波动频繁(见图 7-2)。

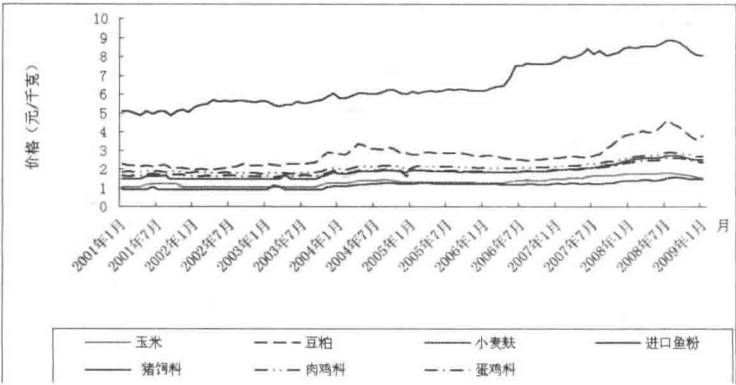


图 7-2 2001-2009 年饲料及原料价格波动图

1. 玉米价格的波动加剧

受玉米供应量不足等因素的影响，价格可谓扶摇直上。从去年6月中旬开始玉米价格突破0.80元/斤，至今持续震荡上扬居高不下。目前全国平均价格已达1.01元/斤（见图7-3）。各地区玉米半年平均价格由高到低依次为：重庆、湖南、福建、浙江、甘肃、宁夏、内蒙古、湖北、江苏、河南、陕西、山西、山东、河北、安徽、黑龙江、吉林、辽宁。其中重庆半年平均价格1.12元/斤，辽宁半年平均价格0.84元/斤，高价区与低价区的差价达0.28元/斤，而去年同期高低价区差价仅为0.1元/斤，可见各地玉米价格在不断上涨的同时，地域性的差价也在加大。玉米受收获期、产量等影响，价格应以震荡为主。在新玉米上市之前的7~9月份，市场供应仍较紧张，随着国家对玉米价格调节政策的出台，价格会有所缓解。而且玉米的产量也是决定价格走势的主要因素。

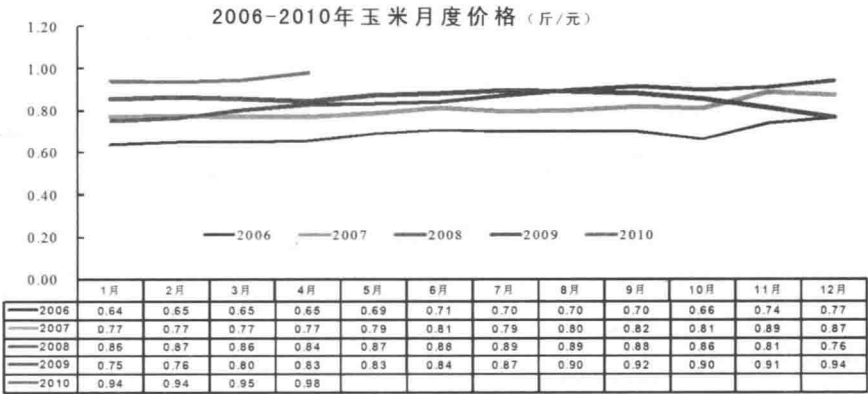


图 7-3 我国玉米月度价格波动图

2. 豆粕一直是重要的饲料原料

大豆的价格运行遵循“缓慢攀升—快速拉升—快速回落—振荡走低”的演变规律，而且变化周期大致是5年（见图7-4）。据有关人士分析，今后我国大豆进口的大方向不会改变，可见豆粕的价格应受大豆进口量、进口价格以及大豆加工业的影响颇大。

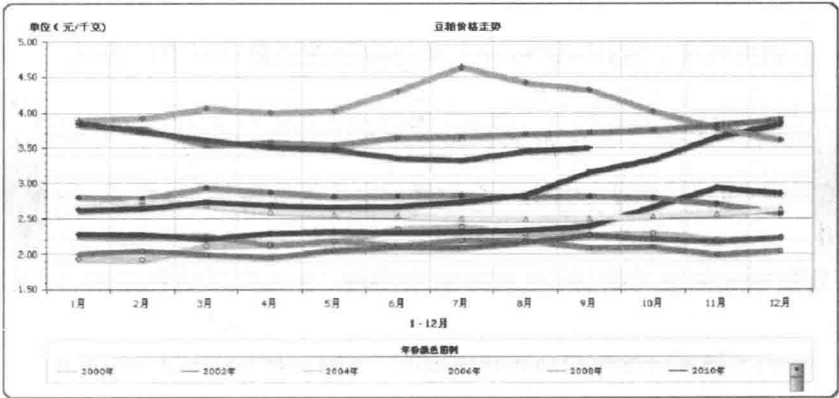


图 7-4 我国豆粕价格波动图

3. 鱼粉价格波动

鱼粉价格波动是饲料原料中最为剧烈的(见图 7-5), 正因为鱼粉的贸易模式正在发生着剧烈的变化, 贸易联盟等新的贸易模式正在取代以往的贸易模式。

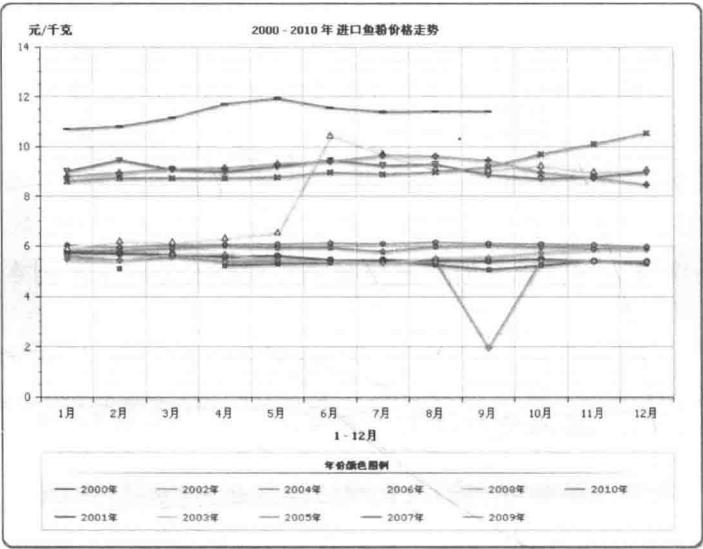


图 7-5 我国鱼粉价格波动图

4. 小结

由于我国饲料粮需求不断增加, 加上北粮南运的流通现状, 饲料原料的价格波动频繁, 例如玉米、豆粕、鱼粉的频繁波动无疑是饲料价格不稳定的根源之一。这既给联合创造了条件, 也提出了挑战。如何避免价格波动是饲料原料集成供应商需要考虑的重要问题。

(三) 饲料安全、食品安全形势严峻

随着经济的发展和人们生活水平的提高, 要求动物性食品具有更好的品质和更高的安全性;我国加入 WTO 后, 市场全球化的趋势将进一步加剧, 国内畜禽产品不仅面临着如何抵御国外优质产品所带来的巨大的市场冲击, 还要担负着冲破世贸组织的重重绿色贸易壁垒而出口创汇的艰巨任务, 因此, 饲料安全和动物源性的食品安全已经成为动物营养学与饲料科学的热点话题。我国的畜牧养殖业正面临着从数量型向质量型转变的重要转型时期, 这无疑是对我国的饲料工业提出了更高的要求。20 世纪以来, 国内外发生了一系列严重的食品安全问题, 诸如“疯牛病事件”、“口蹄疫”、“禽流感”、“二恶英”污染事件和“瘦肉精事件”、四川发生的猪链球菌疫情等系列事件都给我们的食品安全敲响了警钟。食品安全的来源有:超量添加微量元素、抗生素的滥添滥用、违规使用动物激素、转基因饲料的安全、奶牛饲喂动物性饲料、使用发霉变质的饲料及原料。原料质量和流通是饲料安全重要原因:在粮食生产以及粮食流通体制的改革过程中, 我国在整合粮食生产、流通、加工、消费等环节, 优化产业链环节, 构建紧密型的粮食产业链方面(见图 7-6)取得了很大的成绩, 但是粮食产业链上生产、流通、消费等环节还存在一些不适应市场发展的、各环节之间相互脱节的现象。

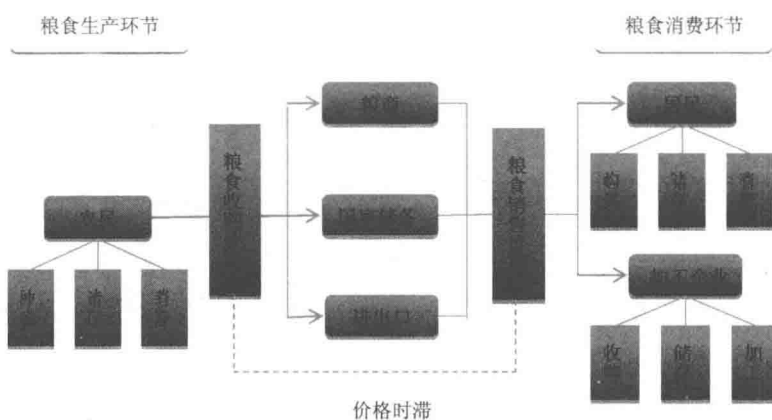


图 7-6 我国粮食产业链各环节示意图

(1)生产和消费较差。即“小生产与大市场”矛盾，粮食生产方面仍沿袭传统的一家一户分散经营，市场需求是大市场、大消费。传统小生产的低效率、高成本所生产的粮食数量难以满足日益增长的市场需求，生产和消费信息不对称。

(2)生产和流通未衔接。一家一户小生产方式决定了粮食流通产业处于尴尬的小、散、乱状态。自给自足为主的小生产使得粮食商品率低、品质不高，难以发挥规模经济优势；粮食企业规模经营、做强做大难，导致了我国粮食流通企业流通速度慢、效率低，对市场反应迟缓。另外，我国粮食流通产业存在粮食流通的观念滞后、基础设施水平和能力不足、粮食物流信息化水平低的现象，不利于国家粮食宏观调控。

(3)流通和消费未衔接。我国粮食市场产区和销区不对称，使得高品质口粮和专用工业饲料转化用粮的供需不配套。

在我国粮食供求压力持续紧张的大背景下，粮食生产、消费、储备和贸易情况，无论是对政府还是企业，都成为重要议题。而流通以其流程复杂性、过程周期性长成为控制粮食价格的重要环节，如何提高粮食周转效率，缩减粮食供应环节，以期实现整体粮食安全和生产需求平衡，成为众多企业面临的实际问题。今后 5~10 年内，饲料粮的需求量不断加大，饲料原料价格将会频繁波动，饲料安全和粮食安全的形式更加严峻，急需饲料原料供应链整合和提升。这不仅给企业自身带来效益，同时，也为粮食生产和粮食价格的稳定做出了贡献。

二、饲料粮产业链现状与模式——基于浙江省的调研

浙江省因其非饲料粮（主要指玉米）种植地，故其绝大部分饲用原粮均需从原粮产地调运，其饲用原粮主要从东北、华北、安徽、河南等地调运，据统计，近年来全省饲料粮缺口年平均约 400 万吨。就玉米而言，按粮食调入地分：从东北、内蒙古购入玉米约 155 万吨；从河南、山东购入玉米约 40 万吨；从华北、安徽购入玉米约 80 万吨。粮食储运过程中，以包装粮形式为主，约占 94%，散装粮形式仅占 6%（见图 7-7）。

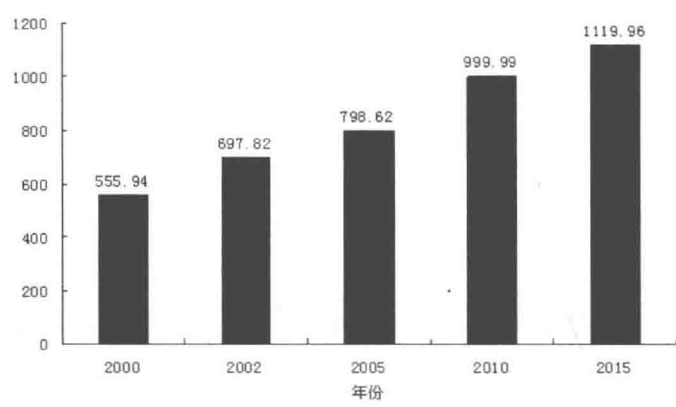


图 7-7 2000 年~2015 年饲料粮用量(万吨)

注:2015 年饲料粮用量为预测值

调运通道方面,按水路(包括海运、内河运输)和陆路(包括铁路、公路)两大类划分。近年来,目前浙江所需粮食调入以陆路通道为主。从嘉兴、衢州等地通过铁路、公路等陆路通道调入原粮约占调入总量的 68% 左右,其中铁路和公路各占一半;从宁波—舟山港等以海运为主的水运通道调入原粮约占 32%。据预测,今后 10 年内浙江省内缺口粮食的运输格局将发生较大变化,以海运为主的水运调入粮食将逐步占据主导地位。随着港口粮食物流配套设施的规划建设和完善,东北、内蒙古产区的粮食大部分将采用铁水联运方式调入,山东部分玉米也可改为水运方式调入。到 2015 年,浙江通过以海运为主的水运通道调入的省外原粮将占调入原粮总量的 50% 以上。

原粮到达浙江省后,分别被分配到各地区的规模养殖场、饲料经销商、饲料加工企业或是粮食收储有限责任公司(部分地区),再到终端客户(养殖户)。在浙江省饲料粮供应的模式大体上有四种:

- (1)“原粮供应商——规模养殖场”模式,即规模养殖场直接从原粮经销商处采购;
- (2)“原粮供应商——饲料经销商——中小型养殖户”模式;
- (3)“原粮供应商——饲料加工企业——饲料经销商或养殖户”模式;
- (4)“原粮供应商——粮食收储公司——饲料经销商或饲料加工企业或养殖户”模式,该模式为政策性供应,即在原粮紧缺时粮食收储公司才会开仓放粮。具体地,浙江省整体上的饲料粮供应模式如下图 7-8 所示。

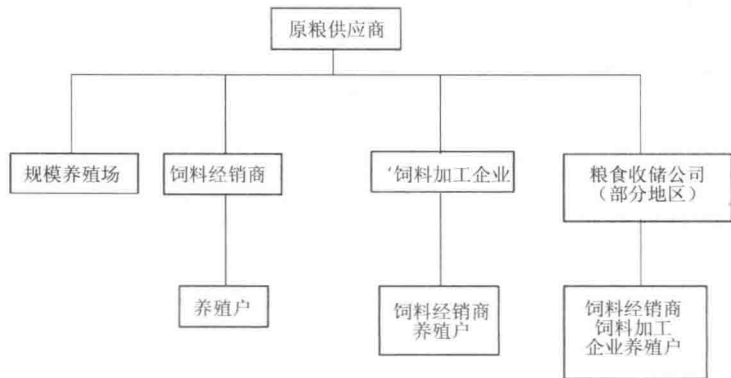


图 7-8 浙江省饲料粮供应模式图

目前江山市的饲料粮供应主要有四种模式。一、规模养殖场直接从原粮经销商手中采购原粮，主要为玉米；二、饲料经销商从原粮经销商手中采购原粮，然后销售给养殖户，主要面对中小规模的养殖户，可以赊销，且采购原粮时预先付款；三、饲料加工企业采购原粮，加工后卖给养殖户、饲料经销商等，且不可以赊账，采购原粮时货到付款；四、粮食收储责任有限公司进行政策性售粮以及经营性售粮，面对客户为养殖户、饲料经销商以及饲料加工企业，不可以赊账。而这四种模式面对的客户群最关注的问题首先是饲料粮的质量，其次是价格、能否赊销、供应稳定等问题。以下主要对这四种模式的优劣势分析。

1. 原粮经销商到规模养殖场模式(图7-9)

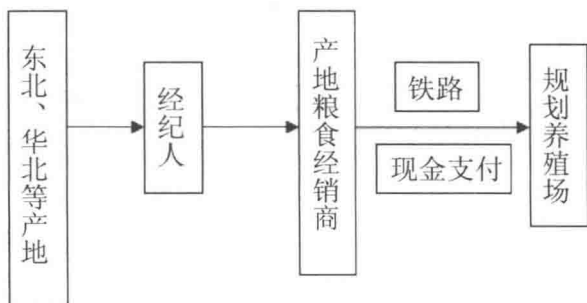


图7-9 原粮经销商到饲料经销商模式图

此模式为目前江山市饲料粮供应的模式之一，其中规模养殖场(即养殖大户)直接从东北、华北等原粮产地采购原粮，因江山市地处浙江省内陆地区，所以主要通过铁路的方式运输，每车皮60吨，一般现金支付，不赊销。

优势

(1) 规模养殖场可以直接从原粮经销商拿货，减少了饲料经销商这一中间环节，降低成本，可以将节省的成本投入到扩大规模生产上。

(2) 同样也节省了中间环节形成的物流成本。

劣势

(1) 直接从原粮经销商拿货就失去了比较、挑选饲料经销商货物的功能，不可避免地自己承担了货物的质量风险。

(2) 失去了进行赊账的功能，削弱了为资金周转提供缓冲的能力。

(3) 需要自己建立仓库，增加了投资。

机会

规模养殖户直接并且大量的采购必然会使得采购、物流成本有所降低，这将有利于资源的节约和合理配置，并可以通过进一步的资源整合和规模扩大促进畜牧业增长方式的转变。

威胁

畜牧业是江山市的主导产业，但目前江山市的畜禽规模养殖场面临贷款、用地等难题，同时对于上游供货商的信誉及原粮质量又不能很好把握，这无疑影响规模养殖场经营的稳定性。

2. 原粮经销商到饲料经销商的模式

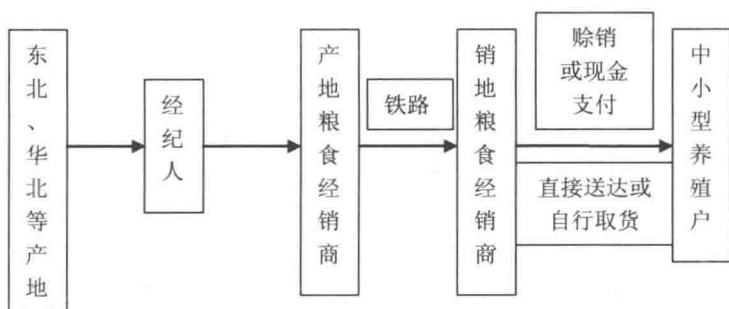


图 7-10 原粮经销商到饲料经销商的模式图

此模式为江山市对中小型养殖户主要的原粮供应模式，主要是当地饲料粮经销商从东北、华北等原粮产地采购原粮，主要通过铁路运输到当地，一般现金支付。当地的中小型养殖户到饲料经销商而不是原粮经销商那里购买饲料粮，可现金支付或赊销。

优势

(1) 养殖户可以通过货比三家，根据饲料的质量和价格进行挑选，获得相对的价格优势以及质量保障。

(2) 养殖户可以进行赊账，为其提供了一定的资金保障。

劣势

(1) 经由饲料经销商这一环节，养殖户所面对的饲料粮价格略有提高。

(2) 饲料经销商承担了粮商的信用风险，货物的质量风险，并为养殖户提供赊销服务，极大地限制了经销商的发展。

机会

中小型养殖户一般比较分散，而目前江山市饲料经销商总量较多，且经营方式单一，故其可分设经销点满足不同区域需求或通过差异化营销、提供优质服务满足同一区域的需求。

威胁

饲料企业和养殖大户自行购进原粮占据了一定的市场，使得经销商的终端客户只能锁定为中小型养殖户。另外，饲料经销商经营方式单一，风险抵抗能力差。

3. 原粮经销商到饲料加工企业的模式

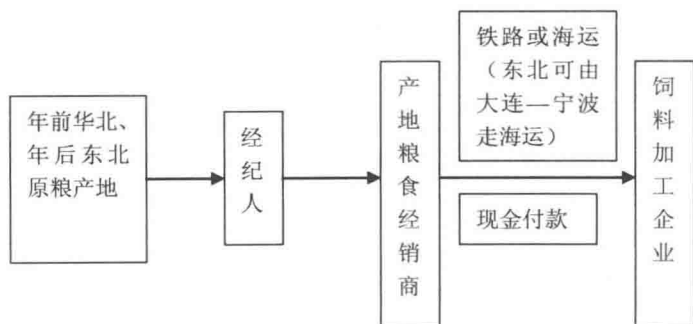


图 7-11 原粮经销商到饲料加工企业的模式图

此模式为原粮供应渠道之一，饲料加工企业从原粮经销商手中采购原粮，加工后再买个下游的养殖户，一般采用铁路或海运的运输方式，基本不存在赊销，现金支付。江山市的饲料企业一般年前在华北地区采购原粮，因这些地区夏粮较早丰收，而年后再到东北采购原粮。同其他模式不同的是，饲料加工企业内部存在严格的粮食质量检测部门，如质量同之前协商的不符，可退货。另外，加工企业经营的是熟料，而其他模式经营的均为生料。

优势

(1) 饲料加工企业因为是实体公司，为粮商提供了信誉保障，故可以采取货到付款的方式，极大地保障了饲料粮的质量。

(2) 可以采购的粮区较广，不仅有东北地区，年前还采购华北地区，有利于降低成本。

劣势

(1) 不进行赊销，由于养殖户的资金缺乏，限制了饲料企业的销售，市场难以扩大。

(2) 养殖户对饲料加工企业的所用的饲料粮质量保持怀疑，限制了饲料加工企业的销售范围。

机会

随着农产品安全日益被提上日程，饲料作为畜牧业生产的必经环节必然是重中之重，饲料安全的重要性显然不能忽视，饲料加工企业从采购原粮到生产再到销售熟料的各过程都是严格按照标准执行，故有质量保障，并形成了行业标准，这将促进畜牧业从粗放型向密集型发展。

威胁

在养殖户的不断养殖实践过程中，其买生料自己配置可能会比买饲料加工企业的熟料更加节约成本，故养殖户可能更倾向于选择购买原粮自配。

4. 粮食收储有限责任公司的模式

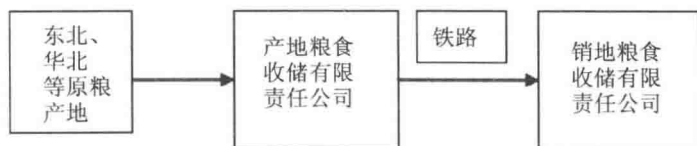


图 7-12 粮食收储有限责任公司的模式

此模式是江山市原粮供应较为特殊的一种模式，此模式中国有储量公司作为原粮供应主体，主要满足原粮供应不足时期当地养殖户的需求，属于政策性供应。其也是通过铁路运输的方式从东北、华北等地区采购原粮。

优势

(1) 有完善的仓储设施，可以成为回避价格风险的有效手段。

(2) 所获得的饲料粮质量有保障。

(3) 完善的仓储可以提供长时间的饲料粮存储，成为回避饲料粮短缺风险的保障。

劣势

(1) 目前经营方式一为政策性放粮，一为粮食储备替换陈粮，经营方式较死板，且经营性业务价格缺乏市场竞争力。

(2) 不进行赊销，主要面对饲料经销商以及养殖大户，减少了对于养殖小户的吸引力，限制了市场范围的扩大。

机会

粮食收储公司可充分利用其战略性的定位和完善的仓储设施，一方面争取政策的进一步支持，另一方面保障粮食的稳定和安全，以此来防止粮食紧缺给养殖户带来的损失。

威胁

由于粮食收储公司在整个江山市的份额很小，并且其只能在粮食紧缺时开仓放粮，相比之下，经营方式单一、不灵活，可能导致这种模式的逐渐萎缩。

目前三门县的饲料粮供应主要有三种模式：一、安徽、湖南产地——经销商（饲料批发市场部）——养殖户，主要为玉米；二、养殖户直接或通过合作社购买原粮然后进行自配料生产；三、饲料企业供应的复合饲料，主要针对水产养殖户。以下主要对这四种模式的介绍及优劣势分析。

1. 经销商为主要的原粮供应链

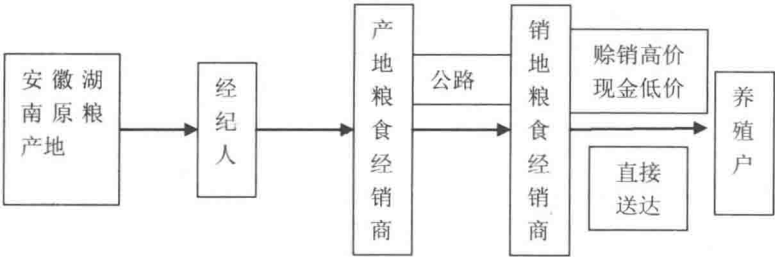


图 7-13 以经销商为主要的原料供应模式

此模式是现在饲料粮供应的主要模式，该模式中三门地区粮食经销商从产地粮食经销商购买粮食，现在供给三门的主要粮食产地是安徽和湖南。由于三门目前没有铁路，主要粮食运输方式是公路运输，每车的运输量是 60 ~ 80 吨，也有部分海运，主要来源为东北。目前三门地区有 5 个大的经销商和 10 家左右的小规模经销商，他们之间没有联盟，也没有采取统一采购定价的形式。

优势

(1) 运输路程相对较短，适合中小批量运输，一般每批 60 ~ 80 吨。

(2) 赊销状况基本不存在，资金周转顺畅。

劣势

(1) 信用风险：包括两个方面，一方面由经销商采购原粮的方式所决定，一般经销商都要先付款后见货品，这就可能产生质量风险，即收到的原粮质量同之前洽谈好的有差距；另一方面，也可能产生发货方根本就没有发货的状况。

(2) 价格风险：运输过程中的价格波动也是经销商很可能经历的风险，一旦遭遇农产

品价格的下跌,经销商几乎没有办法转嫁风险,而只能被动地接受,这无疑会造成成本的上升乃至亏本。

(3)原粮供应风险:由于当地并不种植原粮,所以只能依靠从外地采购,而一旦有突发事件出现,原粮的供应就有可能不稳定。

机会

目前三门县共有大型饲料经销商五家,相对较小的10家。完全可以通过资源整合,形成一个统一的垄断的大型集成商,以便节约上游采购和下游销售的交易成本。

威胁

饲料企业和养殖大户自行购进原粮占据了一定的市场,使得经销商的终端客户只能锁定为中小型养殖户,而三门县的畜牧业本身规模就不大。

2. 养殖户直接或通过合作社购买原粮然后进行自配料生产

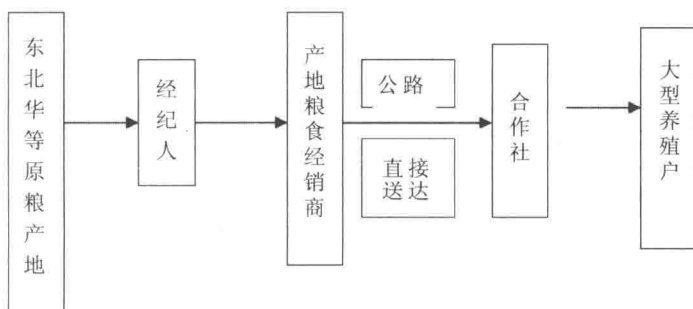


图 7-14 以养殖大户为核心的饲料原料供应模式

此模式是畜禽养殖户购买饲料原料的模式之一,在此模式中,养殖户不通过销售地经销商,而是直接从产地经销商那里购买,养殖户通常是通过合作社进行饲料需求量配比,规模达到60~80吨可以直接让产地经销商汽车发货。

优势

(1)融资门槛低,养殖大户只要通过对应银行的相关审核,条件符合即可贷款,且专业合作社内部社员之间可以联户代保,这解决了单体农户贷款难的问题。

(2)生态种养,打破传统的饲料配比模式,降低饲料成本。当地的养鸡、猪大户孙某,以其在养殖实践中所探索出的“农业循环”来达到养殖成本的降低。具体地说,养猪同时收集猪粪,猪粪喂蝇蛆,蝇蛆喂鸡,鸡生蛋,同时收集鸡粪作为猪饲料。

(3)交易成本低,养殖大户直接购买原粮节省了上游同经销商交易环节的成本。

劣势

(1)信用风险:包括两个方面,一方面由经销商采购原粮的方式所决定,一般养殖户都要先付款后见到货品,这就可能产生质量风险,即收到的原粮质量同之前洽谈好的有差距;另一方面,也可能产生发货方根本就没有发货的状况。

(2)资金风险:据调查,三门县的养殖户基本不会赊销原粮,这无疑会使得资金的流动性变差,产生资金压力。

(3)原粮供应风险:由于当地并不种植原粮,所以只能依靠从外地采购,而一旦有突发事件出现,原粮的供应就有可能不稳定。

机会

(1)目前三门县主要的发展方向倾向于生态种养,例如,猪—沼—鱼、果的模式和猪—蝇蛆—鸡—猪的模式。这些生态种养模式,一方面降低了废物排放,有利于生态环境的健康发展;另一方面,也降低了饲料成本,如猪的干粪发酵后可以当作鱼的饲料和有机肥料,鸡的粪便经处理后可以当作猪的饲料。

(2)专业合作社的进一步发展也是不可阻挡的趋势,饲料配比、防疫以及最终的收购环节的统—,充分降低了整个产业链的交易成本,也为小生产和大市场的对接创造了条件。

威胁

毕竟三门县的水产养殖业是主导产业,这就有可能导致其他产业今后自身发展的同时都要服务于水产养殖业,这就有可能导致当地畜牧产业的萎缩。

3. 饲料企业供应的复合饲料

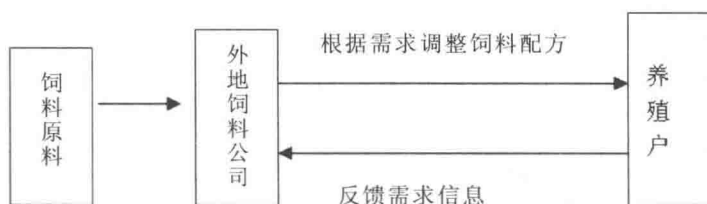


图 7-15 以饲料企业为主的供应模式

此模式是目前三门县水产养殖户(主要是南美对虾养殖户)购买复合饲料的主要方式。目前三门县的养殖户大多都从嘉兴、宁波等地采购饲料,较有代表性的两家是宁波天邦和嘉兴澳华。

优势

(1)地理位置:相对于嘉兴、宁波等地,地处三门县的饲料企业将会在运输方面为养殖户节约成本,并降低突发事件所引起的风险。

(2)发展潜力和空间大。唯有健跳镇的一家饲料加工企业供给显然不能满足整体三门县水产养殖户的需求。主导产业(水产养殖业)的带动,三门县当地饲料加工企业的进一步发展已是不可阻挡。

劣势

(1)同已形成品牌的饲料企业相比,没有竞争优势。嘉兴、宁波等地的饲料知名品牌已经占有一定的市场份额,三门县的新兴饲料企业若想在近乎饱和的市场中挤占一定的市场份额是相当困难的。

(2)饲料配比固定,利用率不高。各企业饲料配料方式基本相似,但养殖户在养殖过程中摸索出可以节约饲料的养殖方式,这就使得企业的配方低效。新兴饲料加工企业由于规模和经验的限制,没有成本优势。

机会

而当地水产饲料加工企业也只有5家,且规模较小。这就说明三门县的饲料企业品牌发展还有很大的空间。

威胁

据调查,三门县养虾大户预计在“十二五”期间,一方面形成虾苗品牌,另一个重要的方面就是要形成饲料品牌。因一般的饲料企业配料方式基本是一成不变的,饲料配比基本系数是1:1.2,经改造后可达1:0.9。一旦创出饲料品牌将会形成强大的市场竞争力,并将对饲料加工企业产生很大冲击。

综上所述,目前浙江省现存的饲料粮供应模式存在着以下几个共同的问题:

1. 稳定性问题

饲料粮的供应易受季节、天气因素影响,而农业本身又是经济再生产和自然再生产相交织的弱质产业,故一方面从原粮生产者的角度来看,粮食的产出受客观自然因素影响巨大;另一方面从原粮经销者的角度来看,在运输过程中突发事件的发生,或是运送到达后当地特殊气候和仓储不完善等因素都会直接或间接导致供货不稳。

2. 风险问题

在浙江省饲料粮现有的供应模式中,风险问题可体现在以下几个方面:首先,就饲料经销商而言,其同时面临着原粮市场价格波动可能带来的亏损风险、原粮经纪人的信用风险以及因中小型养殖户的赊销所引起的资金风险。其次,就养殖户而言,其上游面临着饲料粮的质量和供应不稳定风险,下游又面临养殖过程中因突发疫病而引起的变现风险。

3. 交易成本问题

无论经销商还是饲料加工企业,其进行原粮采购时,均各自为战。其上游同原粮经纪人、下游同养殖户的交易都存在成本,尤其是上游同原粮经纪人的交易成本往往是重复投入,一次交易只能实现小规模物流转移,这不利于降低采购成本,资源没得到合理优化配置。

4. 信息不对称问题

信息平台不健全,原粮供应方、饲料经销方(包括饲料加工企业和饲料经销商)、养殖户三方严重信息不对称。这主要是因为,上述三方都是未经整合零散存在的,由于信息的不通畅,为尽量降低成本,其合作只能通过尝试摸索去建立对彼此的长期信任而没有其他途径。

5. 融资问题

资金短缺一直是限制养殖户扩大再生产的重要问题之一,而目前融资体制不完善,银行借贷门槛偏高,一般情况下养殖户只能通过房产抵押或联户代保的形式进行贷款,这使得养殖户资金周转不灵便。

6. 基础设施问题

就目前浙江省的仓储设施而言,可用于中转的立筒仓等仓容量仅占总仓容量的15%左右,且资源分散,远远不能适应浙江原粮物流发展的需要。加之浙江气候较潮湿,不完善的仓储设施更是无法保障原粮供应的稳定。另外,检测环节薄弱。粮食物流检测标准化程度及信息化水平较低,技术落后,对原粮及成品粮的检测还在起步阶段,检验检测能力建设滞后。

原粮产业链具有鲜明的特征:

一是整策调控影响大。粮食作为国民经济的根本,时刻牵动着政府的神经,出于物

价、农民增收、粮食安全等因素的考虑，政府对粮食的政策调控会比较多。

二是原料粮供给不足。虽然粮食产量不断增加，但是养殖规模也在不断扩张，对饲料原料的需求也在增加，饲料粮的缺口也必然会逐渐扩大；以至于出现今年夏秋的抢粮现象。

三是市场变化快。由于人民生活水平的提升，对蛋白质的需求上升，养殖业发展迅速，对于原料粮的需求也逐步扩大，原料粮贸易正逐渐从买方市场转为卖方市场。中国加入 WTO 后农产品国际贸易的开放，国内市场也必然受到国际市场的冲击。再加上政府政策调控，使得市场变化莫测。

四是物流很关键。北粮南运已是一个常态，中国的粮食净输出省已从 13 个减少至 6 个，粮食必然面临着大量、大范围的大物流；再加上粮食出产的季节性使得对物流需求淡旺季明显，四散化的未普及，使得物流成为贸易及成本的一个重要制约因素。

三、饲料原粮产业链的发展趋势及对策

1. 产业链延伸

粮食贸易行情波动大，有了下游的粮食加工企业可以在粮食价格低、市场行情差的时候保证粮食出路，不至于造成粮食积压；在粮食价格高、行情紧俏的时候有前段粮食供应商能够保证粮源，不至于出现无粮可售。同时向下游产业延伸能够提升粮食附加值，获取更大利润。

2. 原料粮大量进口

在当前饲料粮国内供给不足的情况下，随着居民生活水平提高，对蛋白食品需求上升，原料粮进口成为必然趋势。大豆当前基本全部来自国际市场，玉米的进口量也在逐步增加，预计 5 年内将达到千万吨。

3. 期货市场套期保值

由于市场波动的不可控性，经营风险增大，粮企都参与了期货市场，一来规避风险，二来发现价格，提供决策参考依据。

4. 整合物流

物流成本（运输占得 80%，仓储占 20%，大概估算）仅次于收购，是粮食价格的主要构成，拥有了物流优势才可能拥有价格优势。而且粮食物流淡旺季明显，在粮食购销旺季常出现无车可运。物流是粮食贸易一大制约因素，当前粮食四散化运输尚未普及，物流成本有下降空间，但是需要一定的前期投入。当前物流整合的方式有两种：一是自己建立物流公司，二是物流专业外包，保持密切合作关系，或者发展为战略合作伙伴，保证物流的可靠性。

面对饲料原粮产业的趋势，整合产业链需要采取以下对策：

1. 行业经验积累

粮食贸易是一个自由竞争市场，市场变化迅速莫测，要求企业必须有一定的行业经验积累，用以应对市场变化。行业经验积累还包括供应商和客户的积累，业务越成熟，贸易量越大，企业抗风险能力越强。

2. 信息化

信息社会对企业的各项管理都提出了更高的要求，信息化可以及时反馈运营现状，为决策提供参考；同时可以对物流进行精确管理，降低成本；信息化可提升企业运作效率。

3. 竞争粮源地

粮食主产区的粮库在整个粮食贸易中处于核心地位，是物流、信息流、现金流的集散地。而粮食经纪人在其活动区域内有着粮食收购权的绝对垄断，一个粮食经纪人就象征着一个片区的粮食采购权。在粮食贸易产业化的基础上，各粮食企业基于粮源保证和低价收购的利益出发，纷纷在粮源地建粮库，和当地粮食经纪人保持着密切联系。

在当前原料粮紧缺的背景下，企业要保证粮源，必须参与粮源地竞争，寻找合作粮库和粮食经纪人发展成为购销同盟，保证粮源供应的稳定性。

4. 引进高端人才

利用期货市场套期保值是粮食贸易的必备措施，通过期货市场可以规避风险，并且发现价格，对企业经营意义重大。期货作为金融系统的一员，其杠杆效用明显，其中险情四伏，因此粮企需要吸纳专业的农产品期货人才，并注意行业经验的积累。

产业链延伸必然涉及全新的行业和领域，每一项新业务都需要专业的人负责，因此，需要引进高端人才保证企业运营稳健。

5. 加强资本运作

产业链延伸需要大量的固定资产投资，厂房、生产线、人员招聘等都耗费大量的时间，并增加了经营风险。利用资本的杠杆，通过收购、兼并等方式能够以最快的速度 and 最低的运营风险获得生产线、专利、市场、人才等。

资本运作能够帮助企业实现快速扩张，迅速进入新领域，加速产业链延伸。

6. 把握政策

粮食作为国家的基础，关系国计民生，政策干预不可避免。因此企业运营过程中必须和政府建立密切联系，把握住政策走向，以免因政府调控带来损失。

第八章

农资产业链整合研究

8

农资通常包括肥料(化肥、有机肥)、农药、农膜、种子、饲料、兽药、农机具及配件等大类产品。农资下联煤、电、玉米等大宗原料产品,上联千家万户小农经济,产业链条较长,涉及市场主体复杂,同时农资产业链也是建设现代农业,确保粮食安全的重要保证。高效、安全、顺畅的农资产业链与农民增收、农业安全高度相关,不仅具有经济意义,也具有重要的政治和社会意义。然而目前,理论上还没有形成农资产业链的一致认识,实践中,也没有形成广泛的产业链管理的战略思维。对于什么是农资产业链?农资产业链的问题究竟有哪些?如何推动建立现代农资产业链?正因为此,有必要梳理我国农资产业链的现状,剖析其存在的问题,有针对性地提出政策建议。

一、我国农资产业链的内涵及特征

产业链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。它是一个范围更广的企业结构模式,它包含所有加盟的节点企业,从原材料的供应开始,经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。它不仅是一条联接供应商到用户的物料链、信息链、资金链,而且是一条增值链,物料在产业链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值,给相关企业都带来收益。

产业链由所有加盟的节点企业组成,其中一般有一个核心企业(可以是产品制造企业,也可以是大型零售企业),节点企业在需求信息的驱动下,通过产业链的职能分工与合作(生产、分销、零售等),以资金流、物流和服务流为媒介实现整个产业链的不断增值。产业链是一个网链结构,由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。一个企业是一个节点,节点企业和节点企业之间是一种需求与供应关系。

农资产业链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从煤、电、气等矿产

原材料采购开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到农户手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终农户连成一个整体的功能网链结构模式。农资产业链的核心企业可以是大型生产企业比如云天化集团,也可以是大型农资流通企业比如中农集团,也可以是大型产供销一体化企业。

由于我国农资市场的特殊性,大型流通企业为核心企业的农资产业链仍然占绝对比重,比如以供销社为主渠道的农资流通企业占到我国化肥市场的70%左右。我国农资产业链具有以下鲜明的特点:

(一)金字塔形的产业链条

处于金字塔塔尖的是农资产业链的最上游,具有极强垄断性的大型矿产、能源企业,这些企业规模大、实力强、处于市场的强势地位,而且受到国际大宗原料产品尤其是油价波动的影响。金字塔的第二层是农资制造企业,以化肥行业为例,目前,中国基础化肥生产企业已经达到1000多家,化肥制造企业约有上万家,化肥市场出现低迷;化肥产能过剩,原料成本上涨,节能减排势在必行,淘汰落后产能大势所趋,生产企业可谓遭遇了前所未有的挑战。困境中,许多化肥生产企业迎难而上逆市突围,有的苦练内功,加大技改,降低生产成本;有的向资源地拓展产能,发挥资源优势,实现产业规模化;有的向肥料消费地投资建厂,进一步开拓市场;有的高起点、高标准创新产品,在同质化竞争中脱颖而出。化肥制造企业正处于新一轮的兼并整合之中,然而由于进入壁垒和退出壁垒都相对较高,一些大型化肥在制造企业开始向上控资源,向下建渠道,而且握有充分的主动权,因此化肥企业处于产业链的第二层,具有一定的市场势力。处于金字塔第三层的是农资流通企业,伴随着农资流通领域市场化程度的不断深化,外资、民营资本等纷纷进入流通领域,农资流通市场主体不断增多,竞争不断加剧。供销社系统、农技系统、从事农资流通的个体、私营企业等市场主体竞争不断加剧。而且,农资供应商销售的农资商品差异性不大,加上农资市场向买方市场的转变,一部分农资商品出现了供大于求的局面。从总体上来说,近年来国内农资供应商谈判能力下降。在农资销售淡季,为了尽快收回流动资金,降低储存费用,农资供应商不断缩小利润空间,打“价格战”来抛售产品。而到了农资销售旺季,由于农民消费需求上升,农资价格也水涨船高,供应商有时甚至不惜撕毁合同来弥补在淡季时所受的损失。处于金字塔最底层的是千千万万的小农户,农资市场地处农村,消费地点、消费人群极度分散,据估计,中国约有6.74亿的农民,人均种植面积只有1.38亩,小农户面临着巨大的信息壁垒,是化肥价格波动的承担者,也是一些劣质化肥的受害者。

(二)牛鞭效应显著

牛鞭效应(Bullwhip Effect)是对产业链中需求传递和放大效应的形象描述,是产业链物流中普遍存在的现象。在产品沿着产业链从上游向下游传输的过程中,市场对产品的需求信息也在沿着产业链自下游向上游传递,从最终产品市场上的消费者需求出发逐层的演变为节点单位对相邻的上游单位的需求,根据节点位置的不同,这种需求可以表现为最终产品的需求、半成品需求、原材料零部件的需求以及产业链上游单位的投资需求。由于需

求的表达是逐级,的,自下向上要经过若干环节,需求信息在传递过程中会发生扭曲并被不断放大,结果是处于产业链源头的原材料供应商得到的需求信息与市场实际需求信息之间有相当大的出入,产业链两端需求信息总体偏差的量级要比其间相邻两级节点的偏差量级大得多,形成牛鞭效应的现象,就像抖动一根鞭子时,近端的小幅抖动会使远端有较大幅度的波动。农资产业链的牛鞭效应更加明显,农户、流通企业、制造企业、原材料生产商之间的信息不对称程度较高,这不仅造成整个产业链的价格和产量的波动,增加了农资产业链各个主体之间的矛盾,而且加剧了产业链整合的难度。

(三) 物流成本较高

农资产业链受到农资季节性和地区性的影响,而且极易受到气候的影响,整个链条的物流成本较高。农作物生长有着极强的季节性。这是自然条件决定的,尽管反季节生产有了很大的发展,但仍不能代表整个农业生产情况。不同季节有完全不同的作物种类,因此病虫害发生也有着极强的季节性,对土肥条件的要求也根据生长期的不同而不同。这些导致了农资产品购买的集中性,而且往往购买的时间只有短短的几天时间,过了这个季节只有等来年。这大大增加了农资运输、储存的难度,加大了物流成本。

地域性表现在农资产业链运输和配送的地区广阔,地点分散。农村分布在山区、平原、丘陵不同的地区农作物种类和种植结构不同,对农资产品需求的种类和数量也不同。不同的地域有着不同的气候、不同的作物结构、不同的水肥条件,农民有着完全不同的种植和生活习惯。不同地域的种植结构不同,对种子、农药、化肥等的要求不同。即便是同一种作物,在不同的地域,由于气候条件、水肥条件的不同,导致病虫害的发生种类不同数量不同。例如,南方以水稻为主,而北方以小麦为主。消费地点分散、需求更加分散,这都大大增加了产业链物流成本,降低了产业链效率。

农资产业链的特征根植于中国特殊的小农经济,而经济全球化尤其是伴随着我国能源国际化程度的不断提升,中国农资产业链的特征更加明显,以上的特征决定了我国农资产业链存在的问题。

二、我国农资产业链的主要问题

(一) 农资产业链整体供过于求

我国农资市场供大于求,市场竞争剧烈。农资市场总的来讲是供大于求,完全进入买方市场,生产厂商之间的竞争进入白热化阶段。由于国家对农资生产行业缺乏规范的管理制度,使得农资产业进入门槛大幅度降低,加之改革开放初期农资行业有着较高的利润空间,大量的资金流入这一行业,从而使得农资生产企业数量激增、重复建设、产大于需,这是导致农资企业恶性竞争和市场流通秩序混乱的根本原因。

恶性竞争和混乱的市场流通秩序不仅让不法投机者有机可乘,还严重地制约了业内正规企业的健康发展和规模扩张速度,使得产业内资源整合难度加大,尽管出现了一些较为有名的农资企业,但仍无法孕育出经营能力和资本实力异常突出的名牌农资生产企

业和企业集团。

(二) 渠道混乱, 产业链连接不畅

我国农资产业链的分销网络格局是以个体经营户为主, 价格仍是竞争中的主要手段。伴随着我国农资流通体制由计划向市场的快速过渡, 农资生产企业彻底摆脱了旧的农资流通体制的束缚, 基层国有农资经营机构成为个体经营, 原供销社和农资公司的职工以及农业技术人员纷纷加入了流通领域。厂厂之间的竞争使得出现大量铺货, 形成大量的呆死账无法收回, 企业经营周转出现前所未有的困难; 商商之间的竞争使得产品价格一降再降, 经销商无利可谈, 反过来又向生产厂索要利润, 迫使生产厂又降价。生产厂和经销商都是苦不堪言, 却谁也离不开谁。从而进入一种恶性循环状态。经过数十年的厂厂之间、厂商之间、商商之间的激烈竞争后, 自然而然形成了目前这种以个体经营户为主要形式的农资分销网络格局。由于国内农资生产流通秩序的长期混乱, 导致行业内企业间以高额的回扣、大量铺货为主要竞争手段, 经销商以价格为主要手段来拉拢顾客。行业内竞争手段和竞争层次普遍不高, 因此无法带动整个产业经营管理素质的大幅度提升。

(三) 采购成本居高不下

开源节流是经营企业两大法宝, 采购就成为当今企业获取利润的第二源泉。然而农资流通企业的采购成本在其成本构成中是最主要的部分, 一般情况要占到企业销售成本的75%左右。由于采购环节所占成本比例高, 资金投入大, 采购环节管理的好坏就直接影响着企业的效益。

对农资流通企业来说, 与供应商建立战略合作关系并不是一件容易的事。首先, 要求双方企业的高层领导要有比较高的素质, 并取得他们的重视和支持。其次, 农资流通企业要在内部管理、市场影响力等方面努力超越供应商, 否则很难说服供应商加入到战略合作中来。最后, 这种合作关系的建立需要一定的时机, 合作双方都要付出相当的努力, 一旦时机成熟, 就会水到渠成。

(四) 供应双方博弈矛盾突出

在市场竞争中, 企业经营者没有打破交易双方利益对立的传统观念, 停留在企业竞争是以竞争对手消失为目标的、对抗性极强的竞争, 同时没有从根本上认识到企业与企业间的竞争已转变为产业链与产业链间的竞争。为了更快地促进企业的前进步伐, 就需要重新审视竞争的目的, 改变竞争的观念和方式, 寻求走向双赢的竞争模式, 这就是竞争合作模式, 它是一种高层次的竞争境界和新的竞争观念。

企业经营者必须走出竞争就是“你死, 我活”的误区, 树立竞争目的就是为了最大限度地利用竞争资源, 提高企业竞争力, 实现利润最大化, 促进企业发展的正确认识。因此在现代市场中, 企业不能仅仅依靠自己的资源来参与市场竞争, 提高经营效率, 而要通过与产业链参与企业进行跨部门、跨职能和跨企业的合作, 建立共同利益的合作伙伴关系, 实现资源互补、信息共享, 发展企业之间稳定的、良好的、共存共荣的互助合作关系, 建立一种双赢关系。

(五) 产业链效率不高

企业对产业链管理系统的理解与应用停留在传统的信息管理系统层面上,没有贯彻产业链管理的基本思想,即实现核心竞争力的整合,其具体包括:通过内部产业链管理实现企业内部“子核心竞争力”的整合,通过外部产业链管理实现产业链上企业之间核心竞争力的整合。而这些企业仅仅对内部产业链进行管理,并没有实现产业链上企业之间核心竞争力的整合。企业实施产业链管理,不仅仅是要实现产业链信息管理系统,对企业内部资源的管理整合,更重要的是要提供一个数据共享、数据互交的平台,从而实现企业间一种新的规则,一种新的制度,使企业间资源得到最优配置,将企业自身和外部供应商、客户连接在一起,形成一个完整的集成化系统,形成高度竞争力。

近年来,农资连锁发展迅速,但规模经济不明显、标准经营难实现及农资质量缺保障三大问题正成为专业流通型农资企业的困扰因素。我们知道,降低经营成本是连锁经营的主要目的之一,而标准化经营与保障化质量是树立连锁品牌的关键性因素。但是,对于专业流通型农资企业而言,由于存在众多中介主体,中间流通环节层出复杂,经过反复落地倒运使市场运行过程承负过高的交易费用与社会交易成本,造成农资采购价格不断提高,很难形成规模效益。与此同时,农资产品的多样化特征使目前国内农资销售呈现零散无序的局面,从而相关连锁企业难以提供相同的产品和服务,结果失去了连锁经营共享品牌资源的意义。而且,当前农资零星采购方式使农资产业链拉长,中间环节的反复倒手严重影响农资连锁经营中的产品质量。某种意义上,没有成规模的生产基地,农资生产和流通的标准化、规模化及质量化均将难以保证。因此,实现农资企业的产业链整合将是农资连锁发展的必经之路。

(六) 农资市场混乱,产业链绩效水平有待提升

农资已经进入产业链竞争的时代,如何选择供应商,进行有效的供应商管理已经成为提高产业链绩效,促进农资行业发展的根本要求。近年来,受国家宏观政策调控和产业政策调整、城市化进程加快和基础设施建设规模的急剧扩大、农民种植和耕作观念的转变、严重的大范围气象及其次生灾害等诸多因素的影响,农资市场特别是农药、化肥以及种子市场,市场低迷,需求不振,库溢价跌,总的形势是主次混沌,扑朔迷离,诡异难测,乱象纷呈,走向不明,形势严峻。特别是优良种业(如蔬菜)九成以上的市场被国外进口种子所控制,同比价格高出国产种子20%,这不仅是中国种业的损失,同时还加大了全体国人的消费负担。随着农作物耕作模式的革新和反季节作物生产规模的快速发展,农膜市场需求较大,但同业之间无序竞争却颇为激烈。市场上“三无”农膜产品横行,劣质薄膜充斥农资市场,农膜质量参差不齐,新料膜市场份额被挤占。传统的农耕工具已基本淡出市场。各种农业机械工具市场虽有国家兴农倾斜扶持政策的推广激励机制,但没有达到预期的效果,农机产品销售差强人意,旺季不旺,补贴效果不够明显。因此,农资市场的混乱恰恰是产业链绩效不高的表现,只有不断加大产业链整合水平,才能更好的规范市场秩序,确保农户收益。

三、我国农资产业链管理的对策

(一) 建立产业链整合的战略思维

中国农资行业进入产业链时代。行业兴衰枯荣不取决于生产企业、流通企业、消费企业及消费者个人的其中任何一个环节或方面,而是取决于整个产业链条的竞争力;有关政府部门、行业协会、科研院所、有关媒体和国内外相关组织和机构,都是农资产业链不可缺少的环节和方面。在农资行业,生产企业离不开流通企业,流通企业也离不开生产企业和消费者(农民),农民自然也离不开产销企业和科技推广部门。任何一个企业和单位,如果想在市场上有所作为,就必须把自己融入到产业产业链之中去,在产业产业链的协调运转中有所作为,达到自己的目的。产业链时代讲求整体运作、和谐相处、合作共赢。企业经营的不仅是产品,而且经营自己的理念、意识、文化、品位。对于有助于整个产业产业链高效运转、健康发展的企业,能够成为产业链有机组成部分,借助产业链能够更好、更快、更持久地实现企业的发展目标;反之,必将被产业链、最终为市场所驱逐和淘汰。

(二) 建设多功能的农资物流园区

随着企业市场范围的不断扩大,很多企业开始放弃自建车队而选择第三方物流,但由于目前所谓的第三方物流只是停留在简单的运输或仓储层面,不能提供整个产业链的管理服务,所以仓库管理混乱、运输成本和损耗较大等问题一直困扰着诸多化肥和农药企业。通过建设多功能综合性的农资物流园区,形成一个较完整的农资流通网络。打造具有农资交易平台、物流平台、信息交流平台、电子商务交易平台、一站式社会综合服务平台等多功能的综合性物流园区。通过智能化系统服务,建设农资和农产品产品质量跟踪系统,将物流园建成农资和农产品的生产商的企业形象和品牌形象提升的新支点。

(三) 发挥农资产业链双向物流作用

积极探索实现农资下乡、农产品进城的双向流通功能,农资行业发展物流,是形势所迫。农资物流成本高,收益率低,利润回收期较长。因此农资企业要想提高利润,必须延伸产业链,充分发挥农资产业链的双向物流作用。做到农业产供销一体,形成闭合的循环产业链。可以联合合作社发展物流,除了提供化肥外,也会收购合作社的水果和粮食。此外,在物流园建设还会加强高科技、高附加值的仓储建设,譬如建保鲜气调库,从而长时间存储,这样能够提高农产品价值,不论是从利润值还是从产业链提升上,都是一个很好的尝试。

(四) 完善农资产业链支持政策

1. 放宽产业链融资信贷政策。鼓励金融银行部门开展农资产业链金融,加大对流通企业参与农资物流产业园区、整合农资产业链等项目的支持力度,不能将其看作是单纯的企业行为和部门利益,而应当从根本上保障农资产业链和信贷资金安全的角度认识这一政策。同时,建议有关部门降低大型流通企业发行企业债券的门槛,并鼓励有条件的农资产业链企业上市融资。

2. 支持大型农资流通企业开展测土配方施肥等产业链终端服务。一部分大型农资流通企

业已经完全具备开展测土配方施肥工作的各方面要素条件，只是这事在衔接和操作层面上还没有落实。比如省级大型农资流通企业一般都已经产供销一条龙，都有百万吨的生产能力，都形成的化验、抽检服务体系和配套设施，都有完整的农化服务队伍。建议国家通过推行项目招标、与流通企业合资建立新企业开展测土配方施肥、委托大型龙头企业承担测土配方任务、支持企业设备更新等措施，充分发挥大型农资流通企业在开展测土配方施肥中的重要作用。同时，对有关企业测土配方肥料的登记、生产、经营提供法律、政策支持。这件事对农民有利，对流通企业有利，希望有关部门能尽快破题。

3. 建立化肥流通企业产业链风险补偿机制。鉴于农资流通行业特别是大型农资流通企业在承担国家储备任务、发挥市场基石作用的同时，也承受着巨大的市场风险，建议应允许其税前提取一定的产业链风险基金，用以补偿市场风险和自然灾害造成的严重损失。

4. 建立基于产业链的化肥、农药商业储备政策。实践证明，实行化肥、农药储备在保障供应、稳定价格等方面发挥了重要作用，是利国利民利企的好政策，应长期坚持推进，并在稳定政策的基础上进一步予以优化：一是根据市场形势适当放宽储备期；二是依据市场缺口由承储企业自主、灵活确定储备品种；三是仓储指标向有资金、有实力、有网络、有集散能力的大型龙头企业集中，同时进一步提高承储门槛；四是在市场异常或出现自然灾害的情况下，考虑将贴息额在基准利率基础上适当上浮，或适当延长储备期。

四、互联网 + 农资产业链整合

农用物资行业整体处于上升期，农资产品主要分为种子（市场空间约 3500 亿元）、化肥（7500 亿元）、农药（3800 亿元）、农机具（6000 亿元）四大品类，这类农资电商平台试图为农户带来更低价的农资产品，去掉农资贸易过程中的县级、村级经销商。

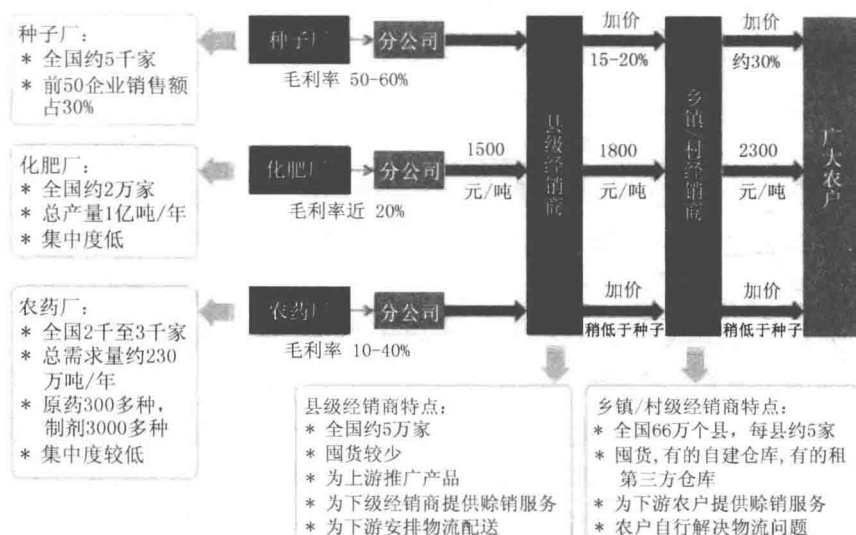


图 8-1 农资产业链的现状

农资电商市场环境特点：

农户情况:农户的入网率比较低,对辅助上网有较强烈的需求,同村人之间多相互熟识,抱团现象多;

商品风险:种子、农药类商品有一定风险,如代售假种子,赔款概率基本 100%,农药也有相似情况;

仓储物流:基础设施建设非常不完善,农村最后一公里物流缺失,多靠农户自行解决货运问题;

赊销需求:乡镇级经销商往往会为农户提供赊销服务,依靠熟人关系来维持还款,农资电商平台初期难以提供赊销服务,经销商仍具有竞争优势;

信贷需求:国家对农业贷款大力支持,且农户融资需求非常强烈,但是农村家庭正常信贷获批率只为 27.6%,远低于 40.5% 的全国平均水平。农户贷款违约风险较高,即使用土地、房屋抵押,也难以催收。

1. B2B2C 农资综合电商平台——云农场

时间:2014 年 2 月 8 日正式上线;

公司情况:旗下拥有 14 家子公司;

模式:自营、商户入驻各占一半,跨国经销商,直接让农民从厂家采购化肥、种子、农药、农机等,并提供农民测土配肥、农技服务、海外购销等多种增值服务;

用户:注册用户过百万,有 400 余家企业,2800 多个农资产品在线销售;

交易:2014 年,平台内有 2800 多个农资产品,去掉了农资销售过程中 45% 的加价环节;

地域:在十几个省份拥有 16000 多个村级站点,服务土地面积近 3 万亩;

金融:联合华夏银行为超过 100 家农场主提供金融服务,农户向华夏银行在线申请贷款在线还款;

服务网络:a. 建立三位一体县级服务中心(农资中转中心+农技推广中心+农产品交易中心)300 多家,并与多家地方政府签订战略合作协议。b. 搭建最后 100 米村级物流服务站,找农村当地站长帮村民在线代购,货物运送到站长处,农民自行上门提货,站长赚返点。c. 创建农资定制化配肥站;

旗下产品:a. 丰收汇(农产品交易平台,有预付模式);b. 乡间货的(P2P 农村物流平台,类滴滴打车,有车农民闲时帮附近农户送货);c. 农技通(农技服务平台);d. 云农宝(农业金融服务平台),e. 其他服务:农业大数据定制(农业生产资料定制、农产品定制)。

2. B2B2C 农资分销平台——农集网

时间:2015 年 3 月 31 日上线公测;

团队:创始团队自诺普信全资子公司标正公司(农资销售);

业务范围:B2B 农资分销(农药、化肥、种子等);

运营数据:公测日交易额突破 1.5 亿元,订单量达一万份;

模式:网站为对接企业与零售商的 B2B 平台,APP 为 B2C 农户互动产品;线下重在服务农民,通过整合区域运营中心、镇级体验中心、村级服务站和 PCA 来完成;

物流:依托公司原有 AK 渠道产品体系、物流配送和专业服务能力,打通农资销售的线上

线下,同时在品牌布局上继续与传统 CK 渠道形成分隔;

分销:利用现有的农村市场,以区域定价和分销定投的农资分销模式为主要特点,有针对性的打造包含产品体系、物流配送和专业服务能力在内的各类能力,打通农资销售的线上线下,并最终形成更贴近农村市场的新的生态链闭环;

布局:在互联网工具运用上,形成手机 APP、PC 电商平台和金融 P2P 平台相互补充的格局,打造兼具专家咨询、农资分销、农资终端服务、农产品销售、金融服务等功能的全链条 O2O 体系。

3. O2O 农业联盟——田田圈

成立时间:2015 年 1 月 15 日农金圈成立,3 月 15 日农发贷上线,3 月 31 日农集网上线公测,5 月 11 日田田圈网盟成立;3 月 19 日诺普信参股并增资;

团队:来自诺普信集团(全国最大制剂农药上市公司);

运营数据:2015 年 6 月,田田圈互联网联盟已包括了 100 多家行业最高水平的经销商,有 10000 多家高水平的零售店,代表了至少 50 亿的农资产品的交易额;

业务与模式:O2O 服务平台(整合上游农资厂商、中游零售经销商、提供下游消费者入口)。田田圈为传统商家准备整套互联网思维为核心的支持体系:第一,是资金支持;第二是方法传授,有一套具体的运作方法;第三是金融对接,通过互联网金融的杠杆让经销商可以不断的放大生意规模;第四,是产品保障,田田圈联盟有丰富的优质农资产品,包括国际专利品牌;第五,通过遍布全国的种植达人,让销售直接做到村子里去;第六,跨界生态,在这些零售店不但可以出售农资产品,还可以出售手机和大家电设备等生活物资,通过田田圈联盟的力量撬动行业。

4. 农业互联网金融平台——农发贷

时间:2015 年 1 月 15 日农金圈成立,3 月 15 日农发贷上线,3 月 19 日诺普信参股并增资;

融资:诺普信以 1750 万元(获 35%)参股;

运营数据:2015 年 3 月 24 日,平注册用户突破一万人,4 月 11 日,线上成交额突破千万元,5 月 8 日,线上成交金额突破 1 亿元;

业务模式:P2P 农业金融,诺普信全额本息担保。

5. 土地流转综合资讯服务平台——土流网

时间:2009 年 3 月成立;

团队:创始人兼 CEO 伍勇;

业务区域:覆盖除西藏、台湾外的所有省份,海外美国和澳大利亚也设有办事处,俄罗斯、非洲等地区的办事处也正在筹建中;

融资:2014 年 12 月,5000 万元人民币 A 轮,盛大资本投资;

运营数据:拥有土地信息 3.4 亿亩,已成功交易 9000 万亩,2012 年起开始发展线下。注册认证用户 74 万,已在全国建立 137 家分公司,帮助农民用土地承包经营权抵押到了 4160 万元信贷资金。拥有土地信息 28 万条,已成交 16 万条,其中通过“土流网”直接促成 3 万多

笔土地流转交易；

业务及模式：土地流转领域的“链家+58同城”。提供的服务：土地租赁交易+评估服务+数据服务+金融服务+论坛。将掌握闲置土地的农民、土地流转中介机构、土地种植企业三者联系到一起，实现了土地资源的流转和优化配置；

旗下产品：土流网、土流通、土流金、土流学院、土流网地信论坛。

6. 更多 B2B 农资电商平台

平台	品类	成立时间	团队&融资	模式	运营数据
田头批	种苗、农产品	2005年初 上海成立	高老庄团队	研、产、供、销、孵化为一体的现代农业电子商务平台。自身有农业研发能力（如：拇指西瓜），特点有特优种植、自产自销	26亩地。一个合作联社一年的经营品种在80-90个，都是新奇特品种。26家合作社。预计今年合作联社的销售额同比翻番，达到近千万元
龙灯电商	农药	2014.4.18 平台上线	克胜集团	面向大农户、合作社提供会员制服务，提供大规格大包装产品	—
农一网	农药	2014.11.1 平台上线	辉丰股份、中国农药协会投资组建	B2B2C 在农村建立信息化服务站（县级工作站+乡镇服务专员+村级代购员）	2015年2月上线农药企业40余家，签约工作站700余家、村级代购员4000多人、注册会员超过10万。Q1流水约3500万元。日单超100万元。
植品汇	农药	2015.5.15 平台上线	《农资与市场》杂志与4家涉农企业共建；由九鼎投资投资	农资众筹平台，整合下游农户需求统一向上游定制产品获得议价权；并为农业大户提供植保服务、代打农业服务	截止至5月25日，已有727个客户购买
点豆	化肥种子农药农机农副产物	2015.5.22 上线	—	“一村一战”。农村商品输入、农村商品输出、农村物流、农村金融等农业产业链的整合	—

图 8-2 部分农资电商及运营模式

第九章

饲料产业链整合

9

芮明杰、刘明宇(2006)从产业组织和交易费用的角度对产业链整合进行了讨论。我们认为不管是贝恩的结构——行为——绩效理论,还是交易费用理论,都是静态的产业整合理论分析,而且缺乏对整个产业链主体行为的分析,饲料产业链以养殖户、企业、经销商为主,我们通过构建博弈论模型来讨论农业企业产业链整合的战略行为分析。

一、产业链中饲料企业与经销商的博弈

从横向上来讲,行业分销商在行业中占有越来越大的比重,尤其是伴随着大量的合并和兼并的发生,它们变得也越来越具有影响力(Leaster 等,2001)。越来越多的经销商以规模优势、成本优势等改变了销售渠道中的力量对比,同时,还有一些经销商联盟利用最接近消费者的有利位置和绝对的市场销售优势对上游的饲料制造商施加影响(陈洁等,2006)。Iyer 等(2003)研究指出饲料制造商和经销商之间渠道关系中的关键因素是双方讨价还价能力,因此他们运用讨价还价博弈理论探讨渠道成员之间的讨价还价过程,研究发现讨价还价过程确实影响了渠道成员的合作程度。钟德强和仲伟俊(2004)运用博弈理论研究获取决策优先权的零售商战略联盟对参与联盟的零售商、未参与联盟的零售商存在影响,证明了在一定条件下,联盟能实现某种部分“多赢”。本文通过构建饲料企业与经销商之间的博弈模型来分析饲料企业的产业链整合行为。

(一)产业链中企业与经销商博弈模型的背景分析

中国传统农业是小农经济的生产模式,养殖业以散养为主,处于家庭副业的地位。中国的畜牧产业就像是一个小生产者的汪洋大海,无论是散养农户,还是畜禽专业养殖户,生产规模都比较小,仍然属于小农生产者的范围,这些小生产者的比例占畜禽生产者的99%以上,提供了70%以上的畜禽产品。作为中游产业的饲料产业是以这样数以亿计的小农户为客户的。

因此,一方面是饲料产业的迅速发展,另一方面是小农散养的饲养格局不断固化。再加

上我国农村地区地广人稀，交通落后，公路运输成本高，饲料加工企业越来越依赖于经销商。受我国小农经济因素的制约。制造厂想立足于市场，必须将产品通过经销商、经销商分销，扩大产品的覆盖面，能否有效与通路合作，调动各级经销商、经销商的积极性，很大程度上决定了企业能否生存。也正因为如此，饲料经销商越来越多地挤占了养殖户和饲料生产商的利润^[1]。不仅如此，一般而言，饲料经销商会对饲料进行二次加工，这会对饲料安全乃至食品安全造成不容忽视的影响。

对饲料企业而言，经销商的网络、人力、资金可以给厂家带来“产品低成本进入市场创造销量和利润”的效益，在此期间经销商就是厂家的销售经理。饲料制造商和代理商是两个独立的利益主体，作为理性的经济人，他们经营的目的是追求利益最大化。因此，经销商的想法往往和厂家相悖。

表 9-1 饲料厂价与经销商的利益分歧

厂家希望经销商	经销商希望厂家
先款后货	先货后款，赊销铺底
经销独家	给我独家经销权但我不会经销独家
以低利润高销量形成更大的市场占有率	更高经销利润
个品项推广	只销有赚钱把握的产品
.....	

(二) 产业链中企业与经销商博弈模型的构建

假设饲料制造商向 m 个经销商销售其产品，而每个经销商又对应着 n 个零售商(见图 9-1)。为简便起见，假设经销商面临相同的成本和平均需求结构，并且假设单个零售商的随机需求状况相同，但它们是独立分布的。

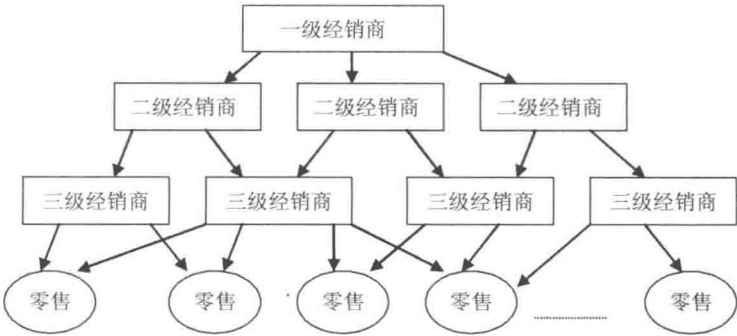


图 9-1 饲料产业链市场主体关系图

假设饲料制造商的单位固定成本为 C_p ，在其他契约既定时考虑饲料制造商和第 j 个经销

〔1〕 由于经常和饲料行业的人士交流，我们都将这种现象称为“皱眉曲线”，以和“微笑曲线”相对应。这也说明了饲料企业的尴尬和无奈。

商之间的关系。饲料制造商的利润为:

$$Z = \sum_{k \neq j} [W(W_k^0) - C_p Q_k^0] + W^j(Q_j) - C_p Q_j \quad (1)$$

他的冯·诺伊曼效用函数为 $H = H(z)$, W^j 是经销商 j 的付款计划 (WPS), 它通过当事人的协商达成, Q_j 为经销商的需求数量。 W 和 Q_k^0 分别为 WPS 的均衡解和其余 $m-1$ 个经销商的需求。零售商的任意行动决定需求数量, 而零售商的任意行动又取决于 RPS (零售商的付款计划^[1]), 进而取决于 W^j 。经销商的任意行动中包括选择作为交易伙伴的零售商名单。如果由零售商产生的利润带给经销商的期望边际效用 $E[U'(R^i - (C_i + \bar{W}^j)q_i)]$ 为正值, 那么这个零售商就会成为经销商的交易伙伴, 否则, 他将被排除。显然, $\bar{W}^j$ 越高, 名单中的零售商就越少, 反之亦然。因此, W^j 的选择影响经销商和零售商之间的契约和经销商的任意行动, 经销商和饲料制造商在协商他们的契约时应该把这些效应考虑进去。所以, 根据当前作为市场渠道概念的契约集合^[2], 渠道层级中的下级成员把上级的契约看成是给定的, 而上级成员则考虑他们的契约给下级契约造成的影响^[3]。显然, 给定层级中契约的当事人可能会正确地认为, 他们的契约仅仅是上层成员签订的一些契约中的一个, 他们也必须认识到自己的契约给自己滋生的下层分枝造成的影响。

理论上, 在一个多层渠道中考虑监控方案的所有可能组合是可能的。然而, 在现实当中几乎是不成立的, 我们仅考虑需求状况在渠道中两两层级间被监控的方案^[4], 此时, 经销商的成本包括两部分: (a) 从制造商获取 $Q = \sum_{i=1}^n 1q_i$ 单位的物品所花费的成本 $W(Q)$, 和 (b) 经营 (包括存货持有) 并向第 i 个零售商发送 q_i 个物品的成本 $\sum_{i=1}^n C_i q_i$ ($i = 1, 2, \dots, n$)。经销商的利润取决于零售商的 RPS (零售商的付款计划) $V^i \theta_i$ 和需求状况, 因此, 经销商 j 的利润为:

$$y_i = \sum_{i=1}^n \beta_i(\theta_i) + \bar{W}^j Q_j - W^j(Q_j), \quad (2)$$

(三) 产业链企业与经销商博弈模型分析

这里的契约问题是找出解经销商——饲料制造商谈判博弈的 WPS 。令 t^M 和 t_j^W 分别为饲料制造商和经销商 j 的对抗支付。根据纳什的理论^[5], 可以这样得到解: 在经销商任意行为和

[1] 一般来讲, 实际上零售商的付款计划和养殖户是紧密联系在一起的, 我们在调研中发现应收账款问题几乎是每个企业都感到头痛的问题, 因为在饲料的购销当中, 赊欠问题很严重。因为在养殖户当中有这么一种说法叫“富不养猪”。既然是相对贫困的人养猪, 赊销几乎是一定的。

[2] 市场渠道是把产品从生产者转移到最终使用者的相互联系的市场机构, 根据张无庸的观点, 企业和市场都只不过是契约的集合, 这里市场渠道也可以看成是契约的集合。

[3] 但是由于饲料市场广泛存在的信息不对称现象, 比如质量信息的不对称, 原料信息的不对称等, 可参看张利庠《中国饲料产业发展报告》关于饲料安全的一章, 因此, 作为有限理性的交易双方难以完全考虑所有情况。

[4] 即便是两两层级间的完全监控也是不可能的, 在此, 我们对原模型作了一点改动。

[5] 纳什均衡理论的论述: 一个非合作博弈是由这样一组博弈者进行的, 每个博弈者有一套策略和得益函数。当各个博弈者的策略在其他博弈者的策略确定时使自己的得益最大。纳什认为理性博弈者之间的讨价还价最终导致一个唯一的结果。

下层契约行为的约束下,关于 W^j 最大化 $\Gamma_M = (E(H) - t^M)(E(U) - t_j^w)$ 。由于需求状况在所有的层级上被监控,所以最大化问题应该在每个既定的 θ^j 下进行,这就意味着下式的最大化:

$$F(W^j, \theta^j) = H(z) + \mu U(y_j) \quad \forall \theta^j, \quad (3)$$

这里把 $\mu = (E(H) - t^M)/(E(U) - t_j^w)$ 当作既定的常数, θ^j 为第 j 个经销商随机需求状况的向量。实际上,最大化问题包含了找出使 F 最大化的 Q_j 和 W^j 的值。

WPS是使 F 最大化的一阶条件的解。

$$W^j(Q_j, \theta^j) = W_0^j(\theta^j) + C_p Q_j, \quad (4)$$

$W_0^j(\theta^j)$ 是 θ^j 既定时, $F(W^j, \theta^j)$ 对于 W^j 的一阶最大化条件的解,这个一阶最大化条件为:
 $H'[\sum_{k \neq j} W_0^k(\theta^k) + W_0^j(\theta^j)] = \mu U[\sum_i \beta_i(\theta_i) - W_0^j(\theta^j)]$ 。

把(4)代入(3),还可以发现,对于 Q_j 的所有取值,都有 $\partial F(W^j, \theta^j)/\partial Q_j = 0$ 。如果经销商是风险厌恶的,并且在经销商——饲料制造商层级上需求状况没有被监控,我们可以预期数量 Q_j 也可以作为风险分担的信号,即WPS。

$$\hat{W}^j = W_0 + C_p Q_j + \zeta(Q_j - \bar{Q}), \quad \zeta > 0 \quad (5)$$

可以证明,相对于 $W^j = W_0 + C_p Q_j$,这是帕累托改进。这样,激励机制的作用被削弱了,道德风险出现了。也就是说,由于对于经销商来说,产品的边际成本高于它的生产成本,从系统的观点看,经销商联系的零售商的数目和每个零售商的销售水平都不是最理想的。这就是需求状况不被监控时更好的风险分担机制的代价。

这就完成了契约效率层面的分析。下面,我们将处理分配问题。首先应该研究对抗支付 t_j^w 和 t^M 。如果当事人不能达成协议,经销商就转而经营其他产品。所以, t_j^w 是经销商在经营该制造商产品的市场渠道外可以获得的利润。饲料制造商可能采取下列对抗策略中的一种:(a)寻找另一个新的经销商,(b)把经销商 j 的市场分给其他的 $m-1$ 个经销商,(c)开办自己的批发门市,(d)同时从特定市场领域中撤出,等等。自然地,饲料制造商将选择带来最高 t^M 的策略,假设这是策略(c),因此,从(1)和(4)可得:

$$t^M = E[H(\sum_{i \neq j} W_0^i(\theta^i) + \omega_0(\theta^j))], \quad (6)$$

$\omega_0(\theta^j)$ 为饲料制造商在特定市场区域开办经营自己的批发门市实现的净利润。收益在当事人之间的分配是通过对 μ 最大化 Γ_M 得到的:

$$(E(H) - t^M)/E(H') = (E(U) - t_j^w)/E(U) \quad (7)$$

因此,当事人之间的利润份额是这样的,他们从契约中得到的以货币单位(如同边际当事人所衡量的)表示的净收益是均等的。假设渠道中所有的参与者都是风险中性的,在这种情况下零售商承受所有的需求变动,通过运用(2)和(4),可以从(7)得到(8)。

$$W_0^j = (1/2)[\sum_i \beta_{0i} + \omega_0 - t_j^w] \quad (8)$$

因此,由以上的推理我们可以得出以下结论:饲料制造商的利润随经销商从零售商吸取的净收益的增加而增加,随他从独立分销中能获得的潜在利润的增加而增加,随经销商从渠

道外的其他产品销售中能获取的潜在利润的增加而降低。正因为如此,饲料企业必须整合中间经销商,创新流通模式,发展连锁经营,增加对流通渠道的控制。

二、产业链中饲料企业与养殖户之间的博弈

(一)产业链企业与农户博弈模型的背景分析

小农散养是我国养殖业的主要生产方式。在小农散养的情况下,散养户的技术力量显然难以和现代技术相比,难以得到必要的技术培训,现实生产中的猪种改良、全价营养、猪病防治等技术常常成为散户饲养的巨大障碍,某些企业为了销售而进行的培训,往往不系统,多是为了实现销售目的。由于技术水平低,生产效率并不高。缺乏技术,知之甚少。我国农村的养殖技术多来自模仿别人,跟着干,还有一些出于个人想象。由于对养殖业特点和客观形势了解甚少,又缺乏最基本的养殖技术知识,所以从事养殖业生产具有很大的盲目性,往往搞养殖赔了钱还不知道赔钱的真正原因在哪里。另一方面,农民文化低,素质差,自以为是。据国家权威部门统计,在我国农村劳动力中,大学文化程度的占0.05%,高中文化程度的占4.5%,文盲半文盲占22.25%。文化素质和专业技能低下已成为从事现今养殖业生产的主要障碍。许多农村养殖生产者凭着模仿别人和“想当然”、“自以为是”等从事现代养殖业生产是不会有好结果的。饲料企业生产饲料,养殖户使用饲料,然而影响养殖户养殖结果的因素却非常得多,一旦出现养殖收益不理想的情况下,小农散养户就可能不再使用饲料,或认为饲料有问题,甚至放弃养殖。因此,我们引入不完全信息。在不完全信息的情况下,我们假定影响养殖户养殖收益的重要因素包括出售的价格和饲养的成本。一个养殖户的收益函数: $y = p * q - C(c_1, c_2, \dots)$,其中两个重要方面一个是牲畜最后地出售价格,一个是饲养的主要成本主要是饲料购买的价格。因此,影响这两个方面的因素一定会影响到养殖户的收益,而影响这两方面的因素有很多,其中不可控的市场因素和环境因素都很多,在中国这样以小农散养为主的国家,养殖规模很小,赚钱了就干,不赚钱就下,我们假定所有的因素都会很快传到到价格上,所以也以一个价格来表示不可控因素。这里我们构建一个不完全信息下的合作博弈的模型。我们知道一般来讲小农散养户处于信息劣势,不管是面对大的市场经济,还是饲料的价格与质量,还是养殖产品的最后价格,面对着这么多的信息不对称,小农散养的经济基础就相当薄弱,使整个饲料产业链当中最薄弱的环节。

(二)产业链中企业与农户博弈模型的构建与分析

假定在博弈的第一个阶段,养殖户购买厂商的饲料进行饲养,并通过销售产品获得收益。但是这样要经过一个很长的过程和产业链条。改革开放以来,我国的畜牧业迅速发展,2005年畜牧业总产值超过1.3万亿元,占农业总产值的34%。农民人均来自畜牧业的收入超过600元,约占农民家庭经营现金收入的30%,很多地方超过50%。饲料的使用大大的促进了养殖业的现代化和迅速发展。然而,小农散养依然是我国养殖业的主要生产方式,“养猪为过年,养鸡为吃盐”的养殖习惯仍然没有改变。在这种情况下,小农散养注定追求短期利益。当行情好,利润高时,养殖户就会扩大养殖的规模,但由于资金的原因,也不会太大。

行情低落时,就会减小养殖的规模,不用或少用饲料以减少成本。所以,当单个养殖户的波动扩大到 n 个时,饲料企业的利润必定会随之波动。

进入第二期博弈,首先假定养殖户的收益函数为 $y_1 = p_1 * q - C(c_1 = P_2 * Q, c_2, \dots) + \varepsilon$, 饲料厂商的收益函数为 $y_2 = P_2 * Q - C$, 其中养殖户购买饲料的量 $c_1 = P_2 * Q$ 正好等于饲料厂上出售饲料的量 $P_2 * Q$, p_1 表示牲畜的价格, P_2 表示饲料出售的价格,其中 ε 为一个均值为零的随机变量。我们引入不完全信息,假定市场需求不光是价格的函数,而且还受到随机冲击的影响。如果养殖收益下降了,养殖户就必须判断其原因到底是饲料问题还是市场本身不景气,这是一个典型的信号提取问题。但无论如何,如果养殖户的收益 $y_1 = p * q - C(c_1 = P * Q, c_2, \dots)$ 下降,不管是饲料价格问题,还是产品销售问题,养殖户就不用饲料,甚至不再从事养殖。那么饲料厂商的收益 $y_2 = P * Q - C$ 也必定受影响。

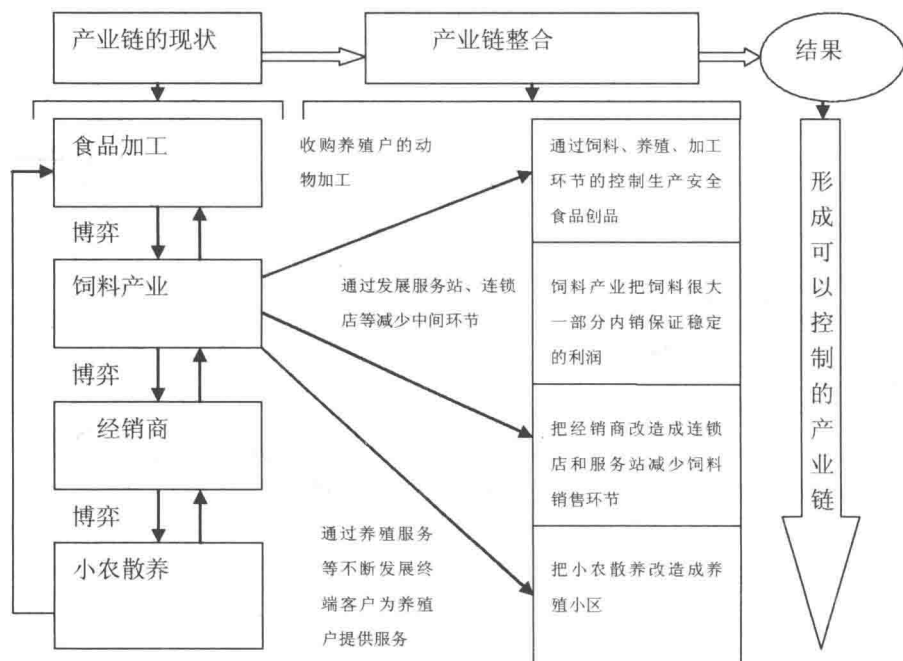


图 9-2 产业链整合的框架图

第三期博弈,首先是饲料厂商之间的博弈,竞争日益激烈,提供养殖服务和收购以赢得竞争优势。厂商通过提供养殖服务和发展食品加工可以牢牢的控制养殖户。首先稳定饲料产业的利润,然后扩大利润增长点,最后形成稳定的利润流。养殖户的收益也会增加。农民养殖户是公司的终端客户,是公司产品的最终购买者,只有当农民养殖户源源不断地购买公司的产品并走上养殖致富的道路,公司才有生存的保证。养殖效益提高了,养殖业才会发展,养殖业发展了,才能促进饲料工业的发展。这样,企业的发展才会有希望。另一方面,伴随着我国畜牧业的发展,肉品消费已经有数量需求向质量需求转变,人们对品牌食品的要求

越来越高。仅仅是初级产品的利润很低^{〔1〕}，只有发展食品加工产业，不断创造品牌，才能真正舞动整个产业链，建立企业竞争优势。

我们通过以上的理论分析可以得到一个产业链整合的大致框架(见图9-2)。饲料企业作为整个产业链当中实力最强，与各产业关联最紧密的产业主体，在现阶段的产业链困境之下，首先通过整合与自己联系最紧密的饲料流通环节，通过创新流通模式，增加终端养殖户和饲料厂商本身的收益，主动拉近与最终端客户的距离，节省交易费用，甚至可以直接与养殖户建立联系，省去中间环节。然后通过延伸整合上游的食品加工行业，发展产业链的最终出口，通过产业链保证食品安全，把小农散养，饲料经销商，食品加工等各个行为主体统一到产业链的共同体当中，最后通过品牌建设牢牢控制产业链，建立企业长期的竞争优势。

〔1〕 我们在唐人神调研时他们有一个形象的说法是一车猪换不来一箱水，意思是在早期当地贩一车生猪到广州所卖的钱还买不回广州的一箱矿泉水，因此他们认定要发展自己的食品品牌，带动农民富裕。

第十章

10

企业产业链整合理论分析

一、产业链整合的动力分析:为什么必须是农业企业?

我们知道饲料产业链当中涉及到饲料企业、经销商、养殖户、政府协会等各个行为主体,那么纵向一体化的产业链整合的主体到底该是谁呢?为什么是企业而不是其他主体呢?

1. 行业的困境最容易转化为企业的困境。在 20 世纪的最后几年,由于我国畜产品的生产出现了相对过剩的状况,饲料工业的发展速度也受到了影响,处于徘徊不前的局面。其主要原因是由于整个畜牧业生产链条被分割,畜牧产业链的各部分已经处于微利时代。作为中游产业的饲料产业受到原料价格、小农散养和上游产业三重压力:首先是饲料经销商的力量不断壮大,并开始挤占饲料加工企业和养殖户的利润,在饲料行业开始出现产业链价值错位,利润中间大两头小的现象。其次,养殖户的波动性加大,由于改革开放以来,农民收入的增加,出现了富不养猪和大量劳动力的进城务工的现象,导致养殖规模小,养殖水平低,这些严重限制了饲料业的发展壮大。第三,伴随着市场经济的不断深入,市场波动不断加剧,有的地方甚至出现卖猪难,卖蛋难的问题。因此,为了给企业寻找新的利润增长点,突破产业链困境已经成为摆在企业面前的重大战略课题(见表 10-1)。

表 10-1 中国饲料加工业 2014 年最主要经济特性

市场规模	总销量为 18360 万吨,饲料产量出现降低拐点
竞争角逐的范围	主要是区域性的竞争,生产商很少将其产品销往以生产商为中心 100 公里以外的地区,因为长距离运输成本相对饲料成本来说很高
市场增长率	年增 1% - 3%
所处的生命周期	成熟期
行业中公司的数量	大约有 9000 家公司,共有 1.3 亿吨的生产能力。公司市场份额最高为 8%
进入/退出难度	进入壁垒小,主要有两种:新建一个最小有效规模的工厂所需的资本(建筑成本为 50 万元),以及能否在工厂的 100 公里半径范围之内建立一个客户群
技术/革新	新技术应用较多,变革较为迅速,但饲料成本最大部分为原材料成本。最大的变化是产品品牌——最近每年都有大量的新品牌出现,但行业的增长大部分来自于老产品

资料来源:作者根据 2014 年饲料工业统计年鉴和饲料产业发展报告整理所得。

2. 饲料企业迅速积累了产业链整合的资源储备。在 外资企业和国有企业的夹缝中不断发展壮大的民营企业逐步成为我国饲料企业的主流,企业从事饲料行业所积累的资金、技术和人力资源已经成熟,经历了饲料行业快速成长之后,企业累计了一定的利基,具备了整合的资金力,企业的人力资源等储备充分。新希望集团更因为其作为上市公司具备了大规模资本运作的能 力(见表 10-2)。

3. 饲料企业是产业链的核心。饲料行业是与养殖业发展息息相关的行业,然而,我国养殖业的效益却落后于饲料增长的效益。缺乏了养殖业发展的支持,饲料行业的发展必然受到影响,因此,将饲料产业和和养殖业结合起来走产业化道路是饲料行业发 展壮大的必然要求。对铁骑力士的蛋鸡产业链来说,养鸡最大的投入是饲料,最大的收益是鸡蛋,然而,饲料价格逐年上涨,原来 1000 多元/吨的豆粕现在翻了一番,可鸡蛋价格却逐年下降,鸡蛋价格下降又使得不少缺乏品牌的中小企业和农户为了节约成本,只能采用劣质饲料,结果使鸡蛋致病菌、抗生素、激素残留等严重超标,营养品质达不到正常水平,实际上进入了蛋品质量逐年滑坡的恶性循环。圣迪乐公司敏锐的察觉到这一趋势,在成立之初就率先提出了“来一场鸡蛋革命”的响亮口号,力争生产中国最高端的安全蛋品,并以此来引导健康消费新观念。为此,铁骑力士通过整合产业链,打造鸡蛋品牌,增加竞争力。

表 10-2 肉类行业的价值链

行业	状况
养殖业	受饲料价格波动及农户自养家畜量影响。如果未发生疫情,总体上净利润在 1%~2% 左右,如果能够自主生产饲料,利润可能达到 3%~5% 左右
屠宰业	主要靠收取加工费用盈利,受上下游价格波动影响较小。如果对屠宰后的动物脏器进行综合开发利用,一般净利润率可以达到加工费用的 15%~40%
加工业	加工业受下游价格影响较大,一般冷冻肉利润率在 3%~8%,冷鲜肉利润率在 15%~20%,一般出口利润率同比高于内销利润率
零售业	“流通为王”,终端零售业具有自主定价权,通过调整价格把成本压力转嫁给厂家和消费者,将利润率保持在 10%~20% 的水平

资料来源:2014 年中国肉品行业发展报告。

唐人神的骆驼牌饲料打开市场后,一系列新的问题也不期而至,如何解决“卖猪难”?困扰农民肉类产品丰富后,怎样买到安全放心肉品?困扰市民。唐人神通过对肉品行业价值链的分析认为,产业链的整合是以价值链为基础的,对产业链的整合首先建立在对于肉品行业的与饲料行业关系的价值链基础之上,应建立从饲料到养殖到肉品加工到食品连锁销售的产业链。

新希望集团介入乳业,动作迅速,投资巨大,但并不盲目。从饲料业到乳业,二者其实有着天然的联系,乳业市场的兴旺必将带动奶牛饲养的发展,这可以有效的解决饲料的销路,从而进一步带动养殖业和兽药业的发展,而饲料价格的下调也降低了奶牛饲养的成本。

打造乳品产业链,不但可以从乳业本身获取利润,还可以为其上下游提供渠道和增值空间,真正盘活了整个大农业产业链。

4. 人们对安全食品的需求。近年来,动物食品安全问题时有发生,不仅引起了人们的恐慌,而且导致消费者尤其是高消费者压抑了对动物食品的需求,直接影响了养殖业和饲料产业的健康发展。饲料安全是食品安全的基础,饲料生产环节出现问题相对较少,然而,饲料进入经销商流通环节以后,我们发现大多数经销商都是前店后厂,长期储存不但容易污染,而且还进行二次加工添加违禁添加剂,这个环节出现饲料安全问题比较多。饲料进入千家万户的散养环节以后,由于部分违禁添加剂和激素都可以从市场上买到,受利益驱使,养殖环节出现饲料安全的问题最多。饲料安全问题与饲料产业链层次成正比,越是底层安全问题越是突出。由于我国饲料行政主管部门和饲料质量监督检验机构人数和经费有限,只能把注意力集中在大中型饲料企业的监管上面,对小型饲料企业、流通环节和养殖环节难以监管,几乎处于空白状态,造成饲料安全问题在所难免,因此,由饲料安全引起的食品安全问题层出不穷。由此可见,饲料产业集中度低、散养户无法控制和流通领域的失控是造成食品安全的主要原因,饲料龙头企业只有通过产业链的方式提高集中度、扩大养殖水平并减少流通环节就能大大提高饲料安全的比率,进而减少食品安全事件,促进产业链的健康发展。

5. 企业家思想。我们在调查访谈的过程中有一种强烈的感觉,中国的农牧企业的第一代创业者大部分是农民或来自农村,而正是他们在正大、嘉吉、普瑞纳等强大的国际级农牧企业中脱颖而出。而更为宝贵的是创业之初的梦想竟然是产业链的延伸与整合。打造蛋鸡产业链正是铁骑力士董事长雷文勇最初的梦想。当我们在与陶一山交谈之前,本以为他会为我们讲一大堆管理的理论和案例^[1]来说明企业整合产业链的过程和原因。然而,不管是他还是他的管理层都异口同声地陶总一直以来就是这样想的,他甚至是力排众议^[2],收购肉品厂,发展肉品行业。我想问更多的为什么?可连他自己也说不出为什么,我想这就是他们的思想——企业家思想。这样思想演绎为企业的发展战略,注定了唐人神的产业链整合之路。没有战略、甚至缺少管理知识的农民企业家竟然有着如此前瞻的思想,这种思想转化为企业发展的动力,进而转化为企业的战略。刘永好是一个对于市场机会有敏锐感觉的人,他感受到我国乳业发展潜力和前景,并很快勾画出乳品产业链的蓝图,然后迅速行动进行整合。他的一句话让人印象深刻——“城市多喝一杯奶,农村富裕一家人”。我们在与王航^[3]副总裁交流时问他为何进入新希望,他说在新希望有一种使命感和责任感,我想这种责任和使命与作为董事长的刘永好的思想不无关系。正是这种产业链发展的

[1] 因为陶总头上顶着一大堆的光环,集团董事长兼总裁陶一山先生,中南大学管理学博士,是中国饲料工业协会常务副会长、中国肉类协会副会长、中国畜产品加工研究会副会长。陶一山董事长先后荣获湖南省十大杰出经济人物、全国优秀企业家、全国五一劳动奖章、全国优秀经营管理者、享受国务院特殊津贴专家等多项殊荣,并荣誉当选为第十届全国人大代表(摘自唐人神主页网)。

[2] 当时很多员工反对兼并肉品厂,因为后者面临破产,原来饲料厂的员工怕引火烧身,影响自己的福利。

[3] 王航原来是北大研究生部的主席,毕业之后毅然选择到新希望集团。

思想给这些农业企业的发展奠定了基础,正是产业链的思想为这些企业的发展赢得了未来。

6. 机遇和政府的支持。我们深刻地感到中国农业企业与政府的关系都很好,都能主动争取政府的支持,这种社会资本为产业链整合带来了便利。铁骑力士在建设发展圣地乐村时得到了绵阳市政府和当地政府的大力支持;新希望在兼并和整合过程中甚至是直接与洪雅县政府合作^[1]。离开政府的支持,在短期内是难以做到如此快速的整合。

通过以上的案例研究和分析可知,三家企业的产业链各有特色,但产业链纵向一体化整合的方式却有相似的地方,根据西方的纵向一体化理论,纵向一体化整合的方式要么是产权控制,要么是契约控制。然而,我们通过以上三家的纵向一体化产业链整合的方式却是基于产业链控制之下的利益共同体。唐人神集团首先打通了从种苗到饲料到食品加工再到食品销售的产业链,通过服务营销对终端的养殖户进行帮助和支持,建立中转站,减少中间的流通环节,收购养殖户的生猪,等等。建立了一个利益共同体。新希望依靠资本运作,迅速控制乳品产业链,然后,通过与政府的合作,迅速建立奶源基地,建立了公司与农户和政府的利益共同体。铁骑力士则是通过建设养殖小区,农户自主生产的方式,将产业链控制和利益共同体有机的结合起来,建成了独具一格的圣迪乐模式。这种基于饲料企业对产业链控制的利益共同体与我国的小农经济有着紧密地联系,是饲料产业链市场困境下,产业链中各个利益主体博弈的结果。

二、农业企业的产业链整合能力分析

以哈佛学派的贝恩(Bain, 1959)^[2]的传统产业组织理论提出了具有里程碑意义的SCP范式(Structure-Conduct-Performance),认为市场结构决定企业行为,而企业自由竞争行为决定了市场运行的经济绩效,波特将这种理论发挥到了极致,提出了产业分析的经典——五力模型。然而,传统的产业理论均认为竞争力理论来自于企业的外部环境。随着科斯等对企业黑箱的揭示,企业成长理论逐步成为研究热点。企业能力理论把目光从外部转移到企业内部,关注企业能力与竞争优势的关系,认为企业的竞争优势来自于企业内部,而且取决于其内部的核心资源,企业资源理论是近年来企业战略管理领域兴起的一种新的学说,学者们一致认为企业的特殊资源是企业竞争优势的来源,但对资源概念的理解上存在分歧。Wernerfelt^[3](1984)认为企业是一系列资源和能力组成的资源束,其长期竞争优势来自于企业拥有并控制的以无法复制、难以交易为特征的特殊资源,包括实物资源、人力资源和组织资源。Barney^[4](1991)把企业资源理解为企业所控制的、能提高运行效率的所有资

[1] 圣迪乐村收购位于梓潼县经济开发区内的原中国工程物理研究院院部、汉江医院和曙光工学院旧址1200亩土地和20万平方米的建筑,只是象征性地支付了政府一元钱。圣迪乐村实行的农户承包模式也是使得圣迪乐村得到了政府的大力支持原因之一。

[2] Bain, J. S: Industrial Organization[M], University of California Press. 1959

[3] Wernerfelt, B. (): "A Resource-Based View of the Firm." [J], Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, pp171-180.

[4] Barney, J: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." [J], Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp99-120.

产、组织程序、企业品质、信息与知识等。由于企业的特殊资源能够给企业带来经济租金,在经济利益的驱动下,没有获得经济租金的企业会模仿优势企业,出现租金消散的结果。因此,为避免这一结果出现,必须有一种隔离机制存在。Wernerfelt(1984)提出资源占位障碍的概念来解释这一隔离机制,首先占有资源的企业由于时间优势和经济优势,而且影响企业成功的变量的模糊性使资源不能完全被模仿,阻止了后来者对超额利润的争夺。Barney(1991)从先动优势和移动障碍两个角度进行了论证,并提出 VRLO 分析框架,即从价值(Value)、稀缺程度(Rareness)、可模仿程度(Limitability)和组织(Organization)四个维度进行分析。Collis 和 Montgomery^[1](1997)提出战略三角形模型,三角形的中央是企业的远景目标,资源、业务和结构为三条边,在合理目标的激励下,系统可以创造出竞争优势。彭罗斯(2007)^[2]强调企业的内部资源决定企业的成长方向,即企业的产业链整合取决于内部不可分割的剩余资源,企业的规模取决于企业管理者拥有的知识和管理能力。

无论何种形态产业链,还是哪个层面的产业链,其实只是以价值为纽带将能够决定和影响节点产业产品主要价值部分连接所构成的链。构成链的部分均可能创造节点产业产品和业务的价值,以及构成其真实竞争优势的潜在来源(Roger A. Morin, Shery L. Jarrell, 2002^[3])。在产业链上生产某一中间产品的企业构成横向的行业结构,各个企业的规模、市场占有率、生产成本、管理水平、营销实力等因素的不同,导致了各个企业的综合竞争实力不同,也就决定了它们在该行业内的相对地位。产业链的整合也会因为企业能力的不同而有很大的差异。

产业链整合是配置企业能力获取竞争优势的重要手段。基于能力的分工可以在一个企业的内部(企业纵向一体化)完成,也可以由分散在产业链上的各个环节的企业独立完成。然而,在多数情况下,最终产品的生产会超出单个企业的能力和资源。为了取得成功,企业必须将企业的内在能力和外在能力以合适的方式组合起来,以便能够最大程度满足顾客需要和保证企业盈利。企业的产业链整合就是企业在特定的产业背景之下,合理权衡、配置自身资源,控制产业关键控制点,有效组织产业内的生产要素,对企业的自身的企业的企业能力尤其是企业资源进行重新整合,以建立企业长久的竞争优势。

产业整合者自身的企业资源也是有限的,必须用有限的资源去控制和整合产业最关键的部分,因此,需要清楚自身在产业中的位置,分析自身的实力,包括在产业中的地位、企业财力资源和人力资源、管理水平等,合理配置企业资源,从而对产业关键控制点进行控制。产业整合者需要根据自身的实力去控制产业关键控制点,超出自身实力的控制,往往会导致不良的后果。

陈耀,汤学俊^[4](2006)将企业可持续成长能力分解为产业力、市场权力、技术力和制度力。认为要塑造和提升产业力,企业首先必须增强识别和进入有吸引力的产业的能力,因为有吸引力的产业孕育着企业获利的潜在空间和天然优势;其次是进入有比较优势的战略价值

[1] Collis D J, Montgomery C A. Corporate Strategy: A Resource - based Approach, . 机械工业出版社, 1998.

[2] 彭罗斯:企业成长理论[M], 上海三联书店, 上海人民出版社, 2007.

[3] 周新生:产业分析与产业策划方法与应用[M] 经济管理出版社 2005

[4] 陈耀,汤学俊:企业可持续成长能力及其生成机制 管理世界 2006 年第 12 期

链环节，因为企业资源的有限性，企业不可能在所有价值链环节上展开竞争而获得价值；第三是进入产业内的有利地位并形成相对位势，相对位势可以为企业提供成本优势或差异化优势；第四是形成合理的产业构成的能力，这是由企业为分散经营风险，开展多元化经营的必要性所决定的。农业企业的产业链整合首先取决于其企业高管尤其是负责任的企业家思想——我们称之为企业家梦想，然后是企业的资金力、产业力和制度力等，企业的需求条件是产业链整合的方向，而相关产业的发展及产业关联则是企业产业链整合的外部环境，政府的产业政策和机会是产业链整合的突破口。在此我们构建一个农业企业产业链整合能力的一般性框架(见图 10-3)。

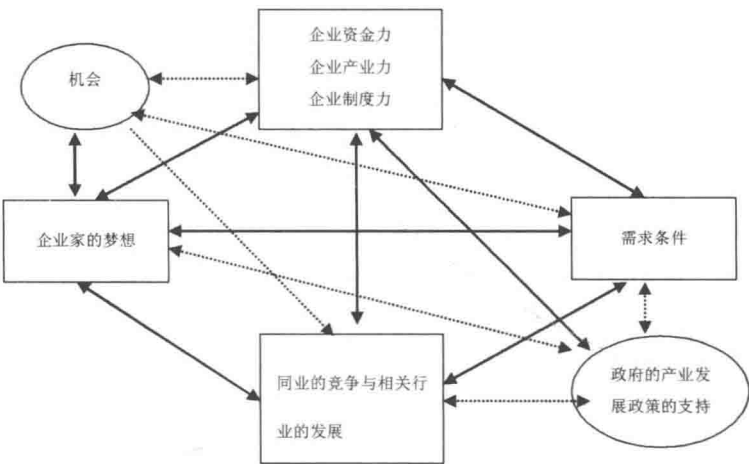


图 10-3 农业企业产业链整合力模型图

表 10-3 农业企业产业链整合能力因子表

钻石因子	整合的详细解释
原动力:企业家梦想	我们调查过程有一种强烈的感觉中国农业企业的企业家有一种不断构建、整合产业链的梦想
拉动力:需求条件	城市消费者对于健康、安全食品的需求，品牌农产品越来越受到消费者的欢迎
推动力:行业竞争与相关行业	饲料行业的竞争日益激烈，饲料产业的利润率日益下降，饲料产业链失衡。养殖业、食品加工业成为行业发展的瓶颈。
竞争力:企业资金力、产业力、制度力	企业的资金、制度等是企业进行产业整合的基础
政治力:政府的产业政策	政府的产业发展政策尤其是建设社会主义新农村的提出，为企业的产业链整合提供了基础。
把握机会的能力	企业产业延伸和整合需要企业较强的机会把握能力，我们在调研中感到农业企业集中度低，也为产业整合提供了机遇

三、农业企业产业链整合的一般框架

我们依据以上的理论分析，把农业企业产业链整合的力量和方向放在一个二维的框架当中，可以更加明显地看到农业企业产业链整合的一般规律。伴随着农业企业的成长和各种力量包括资金、制度等能力的不断增强，他们更会朝着更深的产业链延伸，首先是饲料流通，然后是养殖服务，整合养殖业，然后会向更高的食品加工产业链整合，最终形成一种完整的闭合产业链，这种产业链的原动力则是中国农业企业第一代创业者的企业家梦想(见图 10-4)。

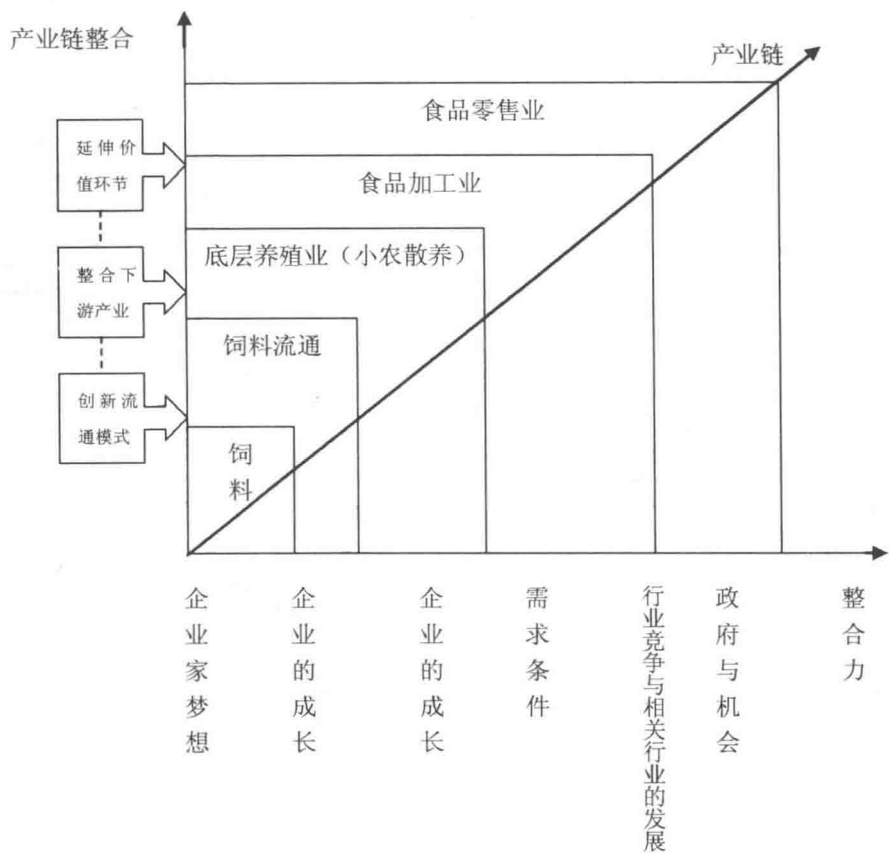


图 10-4 农业企业产业链整合的一个一般框架

四、农业企业产业链纵向一体化整合

我们共调研了十多家农业企业，他们遍布河南、河北、湖南、湖北、江苏等各个省份，而且是中国最富竞争力的和最有代表性的企业(见表 5-1)。我们通过和这些企业的管理层、养殖户、农户和经销商的访谈得知他们有的已经感受到了产业链带来的巨大好处并将产业链作为企业的核心竞争力;有的企业则正在努力整合自己的产业链，有的则正在筹划自己的产业链。但我们发现，多家企业产业链整合的一般趋势却都是纵向产业链整合(见表 5-1)。Eisenhardt(1989)指出，对案例研究方法来说，随机样本不仅是不必要的，一般还是不可取的。Pettigrew(1990)甚至一再强调案例研究要选取典型和极端的情形才更为合适。在多案例研

究中，案例研究对象的个数一般为 3~4 个(Yin, 1994)。因此，我们认为铁骑力士的蛋鸡产业链、唐人神的生猪产业链、新希望的乳品产业链最具特色，本文的案例分析也以以上三家企业的分析为主。之所以选择三家而不是其中之一是因为虽然他们都是从饲料产业开始整合，整合的方向和步骤也有相同之处。但是，三个企业的产业链首先各有特色：一个是鸡蛋，一个是生猪食品，一个是乳品，这决定了他们产业链整合内容的差异。其次，他们产业链整合的战略各不相同。第三，他们产业链整合的模式也各不相同。通过以上三个案例相互补充，相互对照，可以使理论总结与升华更充实。

表 10-4 十家农业企业的基本情况

企业	基本情况	产业与产品	产业链
正大集团	在中国的农牧业投资遍布全国，总数达到 100 多个，投资额近 50 亿美元，员工人数超过 8 万人，年销售额超过 300 亿元人民币。	形成了以农牧、水产、种子、电信、商业零售为核心，石化、机车、房地产、国际贸易、金融等共同发展的业务格局	种子改良—种植业—饲料业—养殖业—农牧产品加工、食品销售、进出口贸易等组成的农牧产业链
大地集团	成立于 1992 年，是我国创建最早、规模最大、专门从事饲料调味剂研究、开发与生产的现代高科技企业	专门从事饲料调味剂研究、开发与生产的现代高科技企业	专注于饲料调味剂
新乡大北农	拥有员工 1000 余人，资产 6800 余万元，年销售收入 3 亿多元。	饲料加工、畜禽养殖、种猪繁育、兽药经营、养殖设备制造、技术服务、文艺宣传、公司+农户工程等	依靠公司+农户的形式发展农业产业链
百世腾集团	业务涵盖全国 20 多个省市，员工人数达 500 余人，年产值 3 亿元	预混料为主	正在筹划生猪产业链
兴达集团	总资产 1.8 亿元，员工 2012 人，占地 456 亩。2005 年产销饲料共 66 万吨，销售收入 16.8 亿元，利润 3500 万元	以生产经营饲料、面粉、兽药为主，集科、工、贸为一体的大型民营企业集团	正在筹划发展蛋鸡产业链

续表

新华扬集团	注册资本 4000 万元，有员工 200 多人，各类专业技术人员占职工总数的 40%，2005 年实现综合产值 1.5 亿元	饲料添加剂、酶制剂	企业发展了化工、咨询等行业，也在进行以酶制剂为主的产业链整合
正昌集团	正昌集团现有员工 1300 余人，占地面积 25 万平方米，拥有 16 家经济实体	饲料机械	专注于饲料机械
中粮集团	成立于 1952 年，是中国最大的粮油食品进出口公司和实力雄厚的食品生产商，在地产、酒店经营以及金融服务等领域也卓有成绩，世界 500 强企业之一	专注于产业链	
浙江粮食集团	浙江省规模最大的粮食流通与贸易企业，以粮油贸易为主业，经营范围涉及房地产、仓储物流、流通加工、金融服务等领域，拥有全资控股子公司 8 家，参股公司 5 家。在省内及东北拥有多处大型仓库、码头等专业粮油设施，还拥有独立的进出口经营权，拥有较为完善的国内粮油购销经营渠道与网络	构筑全产业链，打造最大粮商	
温氏集团	创立于 1983 年，是一家以养鸡业、养猪业为主导、兼营生物制药和食品加工的多元化、跨行业、跨地区发展的现代大型畜牧企业集团	现已形成了以养鸡、养猪为主，以养牛、养鸭、蔬菜为辅，以动保、加工、肥业、贸易、农牧设备为配套的 10 大业务体系	

资料来源：作者根据调研整理所得。

从表 10-4 可以得知十个农业企业的案例基本概况,我们可以看出:农业企业的产业链纵向一体化整合更具有生命力。饲料加工业是产业链整合的基础产业,也是在产业链整合过程当中最为稳定的利润来源:一方面在饲料行业的迅速发展积累了资金、制度等各种资源,为其产业链整合奠定了基础;另一方面饲料产业链作为其产业链整合的中游产业,在产业链整合过程中起到了承上连下的纽带作用。三家企业当中,铁骑力士和新希望绕过了经销商,直接把饲料送到养殖小区的养殖户手中,唐人神则是省去了很多中间流通环节,节约了流通成本。养殖业作为饲料产业的上游客户,一方面,企业通过良种的培育和推广确保对整个产业链整合的源头的控制,产业链的连接离不开这个环节;另一方面,企业通过收购牲畜,发展食品加工业可以带动饲料产业的发展。食品加工业是产业链的龙头,也是产业链整合的重要依托,它既节约了打通了养殖业的销售通路,也保证了同一企业内的食品安全,以上三家企业都控制了食品加工环节。食品销售则是整个产业链的“天花板”,它既是食品品牌的延伸,也是企业流通利润的延伸。我们可以看出,饲料企业的产业链整合一般以饲料企业为主体的纵向一体化整合,其整合的内容也基本相同。他们都是从饲料加工业开始,不断发展壮大,首先从产业内产业链开始整合,主要是饲料流通环节(有的甚至绕过经销商)和发展终端服务。然后不断整合纵向产业链向食品加工业也延伸,甚至向食品销售延伸,形成完整产业链(见图 10-5)。

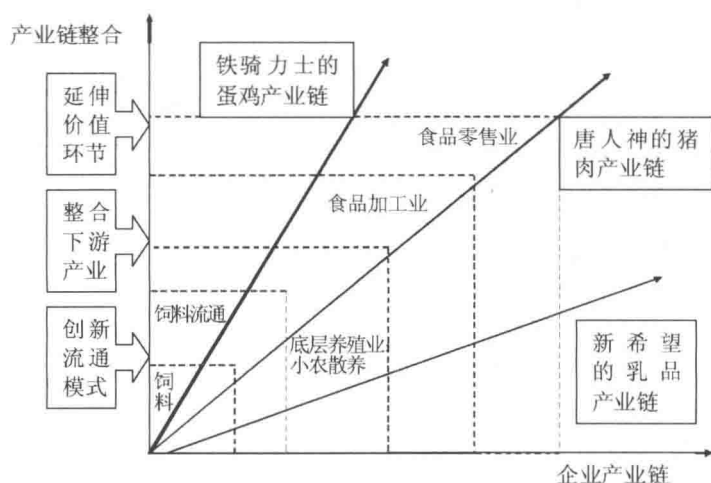


图 10-5 农业企业产业链纵向一体化整合

第十一章

农业企业产业链整合案例研究

11

一、唐人神集团的纵向产业链整合——基于企业产业链控制力的利益共同体

(一) 唐人神集团的发展历程

唐人神集团股份有限公司是首批农业产业化国家重点龙头企业。经过 20 年的创业发展，集团已经形成了品种改良、安全饲料、健康养殖、肉品加工、品牌专卖五大产业一条龙经营的发展格局，集团在全国拥有 40 余家子公司。集团拳头产品“唐人神”肉品和“骆驼”牌饲料先后被评为中国名牌产品，“唐人神”为中国驰名商标。唐人神集团以中国名牌、国家免检产品“骆驼”牌饲料和中国名牌、中国驰名商标“唐人神”肉品为两大支柱产品，形成了种苗、饲料、动物保健、肉品加工、连锁销售一条龙经营的发展格局（见图 11-1）。从只经营饲料的株洲市饲料小厂到形成成为拥有饲料、种苗、动物保健、肉品加工、前连锁商业的完整的生猪产业链，在市场经济中构筑了“品牌托市场、市场牵龙头、龙头带基地、基地联农民”的“公司+农户+市场”的发展模式。年销售收入超过百亿元，以平均每年增长 30% 以上的速度跳跃式向前发展的集团公司。集团名列饲料行业前十强和肉类行业前十一强，跨入中国制造业 500 强。唐人神集团以“致力农家富裕、打造绿色食品”为使命，一方面扶持千家万户的农民发展养殖业，致富农村；一方面将农产品加工转化推向

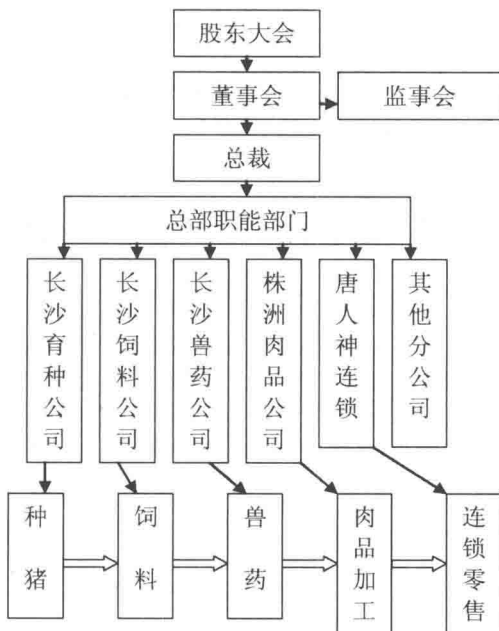


图 11-1 唐人神的组织结构与产业链

市场，服务市民。

唐人神集团的前身为 1988 年成立的株洲饲料厂，依靠科学的管理和科技的进步，聘请专家教授当技术顾问，不断研究市场，提高产品科技含量，在较短的时间内创造出了为社会认可的名牌产品“骆驼”牌饲料，在当地广大农村盛传“饲料一枝花，骆驼富万家”。名牌产品“骆驼”牌饲料为企业站稳市场、参与竞争，提供了有形和无形的巨大财富，唐人神集团通过引进外资，在饲料产业越做越强。然后，连续收购株洲肉联厂和种猪场，继而发展服务营销，不断整合产业链。2001 年集团成立肉品事业部，加大整合力度，以饲料和肉品为重点，围绕产业链的两端，实施大规模和低成本战略，牢牢确立产业链竞争优势。为此，2002 年唐人神在株洲和长沙投资兴建了 40 家唐人神连锁店，并且不断发展肉品连锁，产业链整合的内容和方式不断创新，形成了闭合的产业链（见表 11-1）。

表 11-1 唐人神的互联网 + 纵向产业链整合的过程

年份	方式	事件	产业链状态	绩效分析
1988	国有	建立饲料厂	饲料	
1992	引进外资	1992 年，与香港大生行饲料有限公司合资组建了湖南湘大实业有限公司，该企业于 1994 年正式运营	饲料	饲料生产能力扩大到 18 万吨，销售收入达到 2.25 亿元
1995	兼并，开始整合上游肉品加工	兼并株洲肉联厂	饲料 + 肉品	1995 年以后，进入了低迷期，连续 3 年销售收入一直徘徊在 3 亿元左右，应收账款高达 4000 多万元，1998 年上半年企业首次发生了月度亏损
1996		兼并株洲出口合营猪场	饲料 + 肉品 + 养殖	
1997	整合，开始打造产业链雏形	合资成立了株洲湘大实业有限公司、湖南唐人神肉制品有限公司和种苗中心	饲料 + 肉品 + 养殖	
1998	整合饲料产业中间流通环节	对企业进行了股份制改造，实施服务营销，整合饲料产业链	饲料 + 肉品 + 服务营销	
1999	饲料产业的扩张，饲料模式已经比较成熟	在河南驻马店和江西赣州租赁兴办了驻马店湘大骆驼饲料有限公司和江西赣州湘大骆驼饲料有限公司	饲料 + 肉品 + 服务营销	1998 年销售收入达 3.5 亿元，1999 年突破 5 亿元
2000	统一品牌，打造产业链品牌	为了提升“唐人神”品牌形象，2000 年，集团在湘大集团的基础上成立了唐人神集团	饲料 + 肉品 + 服务营销 + 兽药	销售收入达 8.7 亿元
2002	自我投资，产业链整合	2002 年，在株洲和长沙投资兴建了 40 家唐人神连锁店	饲料 + 肉品 + 服务营销 + 兽药 + 连锁	

续表

2005	整合,走向国际化		饲料 + 肉品 + 服务 营销 + 兽药 + 连锁	年销售收入超过 40 亿元
2007	引进战略投资者	集团成功引入战略投资者,募集资金 1.5 亿元	在品牌、育种等方面进一步强化产业链整合	
2009	产业链继续深化,产业链产品多元化	唐人神 10 万吨西式肉制品生产线投产。“美神”育种成为美国 NSR 第一个国际成员	在深加工产品、育种等关键环节布局	
2011	企业上市	公司首次发行股票,并在深圳证券交易所成功上市,股票简称为“唐人神”,证券代码为“002567”。为公司进一步做大做强成功搭建了资本平台	为产业链整合打造了融资平台	
2012	投资扩张产业链	19 家之多,新增种猪养殖 1.44 万头,饲料 192 万吨		
2015	生猪物联网生态产业链发展战略	以发行股份及支付现金方式收购湖南龙华农牧发展有限公司(以下简称“龙华农牧”)90% 股权并募集配套资金,建设标的公司年出栏 10 万头生猪产业化项目、唐人神物联网智能养殖推广项目及智慧猪场管理服务项目等	构建猪场管理平台、肉品生产加工与研发平台、物联网交易平台和金融租赁四大平台,打造互联网 + 产业链	

资料来源:作者根据调研整理所得。

(二)唐人神产业链整合的帮扶式共同体模式与战略

饲料工业的发展,极大地带动了我国养殖业的发展,但是近几年在农村却出现了卖猪难的问题。若不解决卖猪难的问题,饲料工业和养殖业都难以获得大规模的发展。公司通过合资、兼并等资本经营形式,走低成本扩张之路,紧紧围绕一条龙产业链做文章,全面实施种苗、饲料、养殖、屠宰、肉品加工、销售一条龙经营绿色产业工程。从品种改良、饲料生产、动物保健、饲养管理、生猪收购等方面全程服务,一方面扶持农民发展养殖业致富农村,另一方面将畜禽产品加工转化为安全放心的肉制品推向市场服务市民,形成了“品牌托市

场,市场牵龙头,龙头带基地,基地连农户”的“公司+农户+市场”的发展模式,公司的整体竞争得到了全面提高。在纵向产业链整合的过程中,唐人神集团以对养殖户的服务营销和全面质量管理为手段,以“骆驼村”为依托,以独特的帮扶式共同体纵向整合产业链,取得了很好的成绩,所谓帮扶式共同体就是通过向养殖户提供种苗、技术服务和收购生猪服务,带动广大农民发展养殖,形成企业、经销商和养殖户的利益共同体,以带动企业饲料产业链的发展。

1. 服务营销,整合流通,让农民致富

(1) 服务营销,帮助农民致富

饲料产业是为养殖业服务的,只有真正能够为养殖户带来收益,才能促进饲料产业的可持续发展,因此,要建立企业长期的竞争优势,进而为产业链的升级和整合打下基础,必须做足主业。唐人神首先以服务营销拉开了产业链整合的序幕。

① 转变观念,大胆创新,树立为终端养殖户创造价值的全新营销理念。

鉴于饲料产业发展过程遇到的问题,唐人神树立了为终端养殖户创造价值的全新营销观念,确立了“全员围着销售转,销售围着市场转,市场围着农户转”的思想。专门组建了“顾客价值营销管理”领导机构。为了加强对实施“顾客价值营销管理”的领导,及时协调和处理实施该项管理过程中可能出现的各种问题和矛盾,公司成立了以董事长兼总裁陶一山为首的“实施顾客价值营销管理”领导小组,对营销工作实行了“统一领导、统一策划、统一指挥、统一行动、统一监督”,为全面实施好“顾客价值营销管理”提供了强有力的组织保证。

② 培养和造就一支既懂营销又懂养殖技术的营销队伍。

顾客价值营销管理实际上就是深入养殖户,通过为广大养殖户提供养殖服务带动饲料销售,因此,一支高素质的营销队伍就成为服务营销的关键。在建立和培养一支过硬的营销队伍上,公司采取了以下做法:

a. 培养和选择能够认同公司的顾客价值营销,具备敬业精神,吃苦耐劳,愿意为养殖户做养殖技术服务的营销人员。要求营销人员能够“走入村、窜进户、弯下腰、沉到底、做到位”。

b. 培养和选择有丰富的畜牧兽医专业知识和养殖实际操作经验的营销人员。既能为养殖户提供养殖技术上的服务,又能为养殖户提供其他方面的综合服务。比如,指导养殖户判定什么时候进小猪饲养有利,什么时候卖猪时机最佳等等。

c. 建立以公司本部营销员为主和乡镇服务营销员为辅的庞大营销员队伍服务体系。由于农村广阔,广大的养殖户居住相对分散,村与村之间交通不便,要推广、普及科学养殖技术必须有大量的人员才行。为此,公司加大对营销人员的招聘力度,目前公司的营销人员已有1000多名,分为两部分:一部分是从农业院校招进来的,畜牧兽医专业大学生和社会上招进来的有经验畜牧兽医技术人员,这部分人员是公司本部的主力营销员;另一部分人员是在乡镇招聘的有一定畜牧兽医知识的畜牧专干、兽医、专业养殖户等人员。这部分人员,主要是在当地做技术服务的人员,即乡镇技术服务营销员。

d. 不断加强营销人员的培训。营销人员下去之前,必须经过公司严格的文化培训、专业培训和实际操作培训,新进的大学生必须在公司科研猪场进行3至6个月的封闭培训。当地招聘技术服务营销人员必须先经过公司严格培训,考核合格后才能进入市场服务。公司对营销经理每月组织一次培训并召开一次营销例会,营销经理也每月对营销人员组织一次培训并召开营销例会。通过经常培训提高营销员的素质,使整个营销队伍向职业化标准靠近。

e. 建立营销人员激励约束机制。对营销人员实行目标管理、绩效考核,建立科学的评价与分配体系,实行“末位淘汰”的动态管理。

f. 加强营销员的作风建设,树立良好的企业形象。公司对营销人员颁布了“十不准”规定,并对营销人员采取全程追踪式营销管理,培养营销人员的良好作风,树立良好形象。

③实施135工程,打造骆驼村基地,建立产业链根基。

实施135科技养殖示范工程是根植终端、为养殖户创造价值的有力措施,是公司顾客价值营销管理的重要内容。135科技养殖示范工程,就是公司捐赠360万元饲料,用3至5年的时间,通过科技示范、科技讲座等,在全国建立90个骆驼牌饲料养殖示范县、1000个骆驼牌养殖示范乡、3000个骆驼牌饲料养殖示范村、50000个骆驼牌饲料养殖示范户。通过示范带动作用以点带面,连片推广,从而提高广大养殖户的养殖水平和养殖效益,推动我国养殖业的发展,既而提高公司的产品市场占有率。

a. 做科技示范,就是根据养殖户眼见为实的心理特征,公司营销人员通过市场调查,了解农村的养殖情况,选择一些有代表性的养殖户,赠送饲料,帮助养殖户改良品种,采用正确的饲养方法,并进行饲养管理,建立有效的防疫措施,以提高养殖水平和养殖效益。科技示范给养殖户传授一种养殖致富的方式,这就为养殖户创造了更多的养殖价值。一个科技示范结束后,营销人员就在当地组织养殖户召开科技推广会,养殖户通过现场参观、学习,看到骆驼牌饲料确实能够带来收益,就会主动购买公司的产品。这样一来,培养一个科技示范户,就会带来一群使用骆驼牌饲料产品的人。公司把卖产品与做服务紧密结合起来,以服务为纽带,把养殖户与公司紧密连接起来。使养殖户一个个成为公司的忠诚客户。

b. 开展科技讲座。科技讲座是根据广大养殖户缺乏知识,而又渴求科学知识、渴求致富的情况而开展的服务项目。科技讲座,是公司向养殖户传授科学知识,帮助养殖户养殖致富的有效手段。为了更全面地为养殖户提供技术服务,公司选择养殖水平落后,养殖户又比较集中的地方,通过当地的乡、村领导的支持,配合公司组织,养殖户免费参加公司举办的养殖技术讲座,公司聘请农业大学的教授或养殖专业技术人员向养殖户讲述养殖技术知识,免费赠送养殖技术资料。讲座结束后,免费发给每个听课的养殖技术资料和一小包骆驼牌饲料,让养殖户拿回去试喂,通过科技讲座,既让养殖户学到科学养殖的知识,又让养殖户认识了公司及骆驼牌饲料,实践证明这是一个于养殖户、于公司都十分有利的好方法。

c. 建立“唐人神帮困助学资金”。通过科技示范,科技讲座后对符合“骆驼示范乡”、“骆驼示范村”要求的乡、村,建立“唐人神帮困助学资金”,以援助一些贫困养殖户的生活和解决贫困养殖户的孩子上学问题,树立公司良好的形象,培养下一代真诚的顾客。

d. 为了解决养殖户卖猪难的问题,唐人神主动收购骆驼村养殖的生猪,保证养殖户生猪

的销售通路,然后通过自己的食品加工企业来消化这些生猪,带动整个产业链的发展。

(2) 整合流通领域,方便农民购买

为了方便顾客购买公司的产品,公司打破原有的营销模式,将营销网络由地、县下移至乡、村,做到“乡乡设点,村村见料”。公司建立了多个中转站,依托公司基地和中转地作为产品配送的渠道,将原来的厂家—地区级经销商—县级经销商—乡镇经销商—终端养殖户,缩短为厂家—中转站—乡镇经销商—终端养殖户。这样,大大压缩了流通环节,降低了流通成本,使养殖户既能比较方便,又能用相对较低的价格购买到优质饲料。

2. 发展食品加工和销售,带动产业链

一条龙要“舞”活,肉制品加工是重要环节。目前,我国由于在肉制品加工业方面发展缓慢,致使大量生猪难以消化,要大力发展饲料工业和养殖业,迫切需要发展肉制品加工业。公司在肉制品加工业方面走了三步棋:首先企业利用原肉联厂的闲置设备,投资 3000 万元创办唐人神肉制品公司,从生产传统的腌腊制品入手,锻炼人才,培育市场。其次,创名牌,上规模。企业在传统的腌腊制品上,把传统的生产工艺与现代高科技相结合,引进美国无烟熏工艺,使生产的腌腊制品既保持了传统的烟熏风味和诱人的色泽芳香,又消除了影响人们身体健康的有害物质,提高了产品的科技含量和市场竞争能力,产品投放市场后,深受广大消费者的欢迎,在腌腊制品开发成功后,又从德国、丹麦、波兰等国引进了先进的低温肉制品生产线,形成了年产 2.5 万吨肉制品的生产能力。由于设备工艺先进、产品质量领先,产品以其安全、放心、营养、味美、便捷等特点而深受老百姓的青睐,市场发展迅速,肉制品的销售收入连续几年翻番增长。企业还通过广告宣传、免费品尝、相声小品等文化促销方式提高产品知名度。如今,“唐人神”肉品已成为我国肉类行业的名牌产品。

最后,连锁销售。为了让广大市民吃上安全放心的肉类制品及其鲜肉,打造唐人神安全放心品牌。唐人神从销售环节把好安全放心关,在株洲市开办了 12 家唐人神安全放心食品连锁店,以无可比拟的品质保证和周到细致的服务,赢得了消费者的青睐,销售一路飙升。“唐人美食香,我爱唐人神”赞誉满城,结束了湖南无品牌肉的历史。

帮扶式共同体的产业链整合核心就是企业基于自己对产业链的控制,通过帮助农民养殖,帮助农民销售的过程,实际上帮助的过程也就是销售的过程。既保证养殖户的利益,也保证企业稳定的利润。唐人神集团将企业、养殖户、经销商捆绑到一个产业价值链系统。以骆驼村为依托,通过提供优良的生猪品种和优质饲料产品、动物保健品给养殖户,养殖户将生猪送往公司,公司把品质优良的生猪进行深加工成“唐人神”肉制品。首先,企业通过减少饲料流通环节,设立中转站加强了对于流通环节的控制。其次,通过成立食品加工和销售部门控制了产业链的出口,企业已经具备了对于产业链的控制力,在这种情况下,通过养殖服务、收购生猪等各种方式帮助养殖户。种苗、饲料、肉品加工、动物保健、连锁销售这个完整的产业链,通过帮扶式共同体既富裕了养殖户,也保证了食品安全(见图 11-2)。

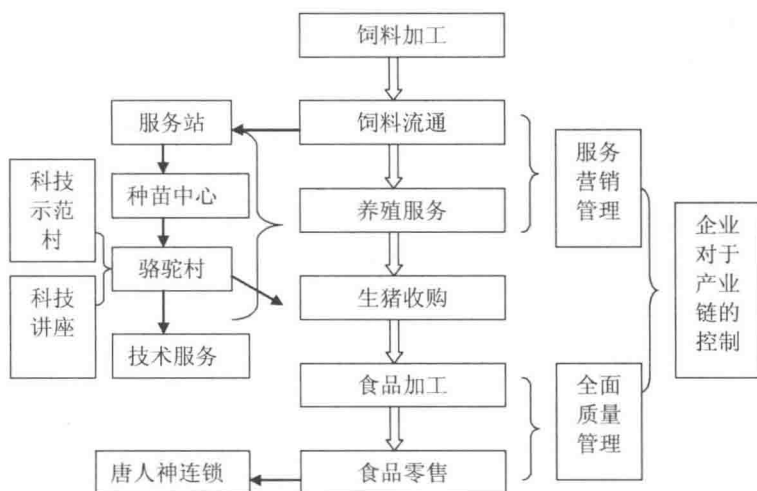


图 11-2 唐人神的纵向一体化整合——帮扶式共同体

（三）开启生猪物联网生态产业链发展战略

随着互联网、物联网、金融服务与传统产业的融合推进，不但能解决长久以来的食品安全问题，更衍生出众多新型的商业模式和消费方式。唐人神还把眼光放在了“互联网+”的风口上，希望通过互联网对生猪生态链进行再造，实现转型发展。唐人神正在努力构建猪场管理平台、肉品生产加工与研发平台、物联网交易平台和金融租赁四大平台，收购龙华农牧的交易，意味着将产业链延伸至生猪养殖端，向打造四大平台构建商业闭环战略目标迈出了重要一步，有望让公司实现弯道超车，带来跨越式发展。

致力于生猪物联网生态链发展正是唐人神在布局的大棋，唐人神将基于养殖端和消费端来布局平台，也是国内行业第一家两端都布局的企业，唐人神董事长陶一山介绍，公司已经开始布局种猪饲料生产研发与智慧猪场管理平台、肉品生产加工与研发平台、物联网共享与O2O交易平台、互联网金融服务平台等四大平台。

为何一家销售过百亿元的传统的畜牧企业，要如此积极地在生猪物联网生态链布局？首先，从世界农牧业来看，农牧业是一个弱势的传统行业，但作为上市公司的唐人神，肯定要对股东负责，讲究资本回报，而这按照传统的方法去做，很难有很高的回报，而“互联网+”背景下，给了我们一个用互联网手段改造传统产业的机会。

2015年5月5日，唐人神召开的研讨会上，当即与几家对猪场托管、电商平台建设有优势经验的企业签订了战略合作协议，一起做生猪互联网产业链解决方案。

2015年5月15日，唐人神再迈出一大步，召开董事会，决议斥资并购龙华农牧90%股权，并拟投入1.64亿元建设年出栏10万头生猪产业化项目，切入生猪养殖端。

唐人神介绍，公司未来将立足养殖端和消费端，全面创新经营模式，打造种猪饲料生产研发与猪场管理平台、肉品生产加工与研发平台、物联网交易与O2O线上线下交易平台、互联网金融服务平台等四大综合服务平台，形成从生猪养殖端到肉品消费端的商业闭环。

在种猪饲料生产研发与猪场管理平台,唐人神将重点整合国内优秀的猪场托管公司提供系统解决方案,通过对一些重要数据的监控(如产仔数、防疫、温度等),进行远程诊断和猪场管理系统以及经销商服务站的转型改造等提升猪场效率。

在猪场管理平台上,唐人神 2014 年已经试点,2015 年大力推广。“成本控制是养殖业盈利的命脉,猪场管理平台正是实现这一目标手段,通过互联网改造,可以远程监控,实现手机养猪,从而提高效率,减少人力成本,让养猪赚钱不再成为难事。”陶一山说。“只要两年内使用我们的饲料,我们就免费提供设备和机器给养殖户使用,养殖户提高了效率,降低了成本,自然会认可我们,也使得饲料销售绑定了稳定的客户。”

在肉品生产加工与研发平台上,唐人神则以现有的肉制品业务为基础,并通过自建、联合重组、联盟协作等方式扩大生猪产业链一体化经营的产业链规模,并以联合、协作、众包模式实现肉品加工技术创新。

在物联网交易平台上,唐人神则强化电商平台与传统渠道互动优势,实现种猪、饲料、生猪收购、疫情防控等线上线下交易。

在金融租赁平台上,唐人神一方面会以现有的贷款担保(湖南大农担保有限公司)为主体,另一方面会拓展众筹、P2P 融资平台的建设,为经销商和猪场拓宽融资渠道,实现生态圈的良性发展。“公司向平台化公司转型的战略清晰,转型决心坚决,打造的平台也有望实现产业链上下游共赢,抢占行业先机,给公司业绩增长带来新的动力源,从而实现弯道超车跨越式发展”。

唐人神正式发布了该集团转型“互联网+”企业的最新尝试——“团年猪众筹”产品亮相。据介绍,购买该款产品后,消费者等于认购了“团年小猪仔”,可在线查看委托基地养殖全过程及猪仔生长情况。产品到期后,消费者可选择委托销售获取固定收益,领养活猪或委托宰杀配送。其中,“生猪产品众筹”版块,消费者可以加入唐人神会员家成为 VIP 成员,在线购买唐人神生态养殖基地、家庭农场、生态农庄养殖的安全猪、无抗猪、风味猪等产品,可按头数、按部位以分期分批提货方式进行消费,产品实现全程安全可追溯,让消费者吃上安全、美味的肉品。

据了解,目前唐人神已经形成了“品种改良、饲料营养、健康养殖、肉品加工、价值服务”五大产业发展格局,销售收入过百亿元。这也意味着,唐人神有足够的优势完成此次生猪物联网生态链发展战略转型。

二、新希望集团的产业链整合

新希望集团有限公司创立于 1982 年,是首批中国农业产业化国家级重点龙头企业之一,连续十二年位列中国企业 500 强,数蝉联四川企业百强榜第一位。截至目前,集团在海内外近 30 个国家拥有分子公司超过 600 家,员工逾 8 万人,销售收入突破 900 亿元人民币。

目前产业涉及农牧与食品、化工与资源、地产与基础设施、金融与投资四大领域。已逐步

成为农牧为根基,适度多元发展的大型民营企业集团。其中,农牧与食品是核心主业,涵盖的三条猪、禽、奶牛产业链已经具备 2000 万吨饲料生产能力(位居全国第一)、13 亿只家禽加工能力、850 万头猪加工能力、100 万吨奶加工能力。2005 年,新希望适时提出了“打造规范、环保、领先的世界级农牧企业”的战略发展目标。2011 年新希望完成了重大资产重组,“新希望六和股份有限公司”成为中国最大的农牧上市公司。

新希望集团也是中国第一批走出国门的民营企业,1997 年开始在越南建厂,目前已在澳大利亚、美国、新西兰、俄罗斯、印度、印尼等近 30 个国家通过自建、并购、合作等方式投资了 50 余家企业或工厂。2015 年拟定了未来 3 至 5 年每年以新增 10 家工厂的速度加速拓展。新希望集团国际化发展的途径主要聚焦在三个方向:在发展中国家设立饲料厂及打造上下游产业链;在相对发达的国家进行品牌与技术合作;在优势产业带整合农牧资源。在集团三十余年的发展历程中,以合作共赢的心态和行动与众多国际知名企业形成了良好稳定的伙伴关系。

在“新和实谦”核心文化观的指引下,新希望集团一直把“养育人、创财富,促进社会文明进步”作为核心理念,把“为耕者谋利、为食者造福”作为其经营宗旨,30 多年来,已带动超过 500 万农民朋友走上致富道路。新希望也是中国光彩事业和新农村建设的积极践行者。新希望集团致力于打造“大农业产业链”,主要以饲料业为起点,上下游两个方向齐头并进,最终实现产业化(见图 11-3)。新希望于 2001 年后大举收购了 12 家乳品企业,成为“西南乳王”,经过产业链的不断整合,乳品产业链正在成为新希望稳定的利润增长点。



图 11-3 新希望集团的大农业产业链

(一) 饲料起家,纵向一体化发展

从 1988 年第一袋乳猪“一号”饲料的投产到成为中国的饲料大王,新希望集团始终把饲料企业作为企业的主业,不断地通过收购、兼并、建新厂、技术创新等手段巩固和加强其在饲料产业中的地位,这不仅为其在产业链整合过程中奠定了坚实的资金基础,也为其产业链整合打下了牢固的产业基础和品牌基础。新希望从 2001 年 11 月与阳平乳业各股东签约以来,凭着资本开路,新希望大肆圈地,一举收购四川华西、云南蝶泉等 11 家乳业企业,总资产高达 12 亿元。成为在中国南方仅次于光明乳业的第二大乳业事业联合体。2003 年 1 月 15 日,新希望集团又将四川华西乳业有限责任公司、四川新阳平乳业有限公司、四川新华西乳品饮料有限公司合并,组建四川新希望乳业有限公司(见图 11-4)。

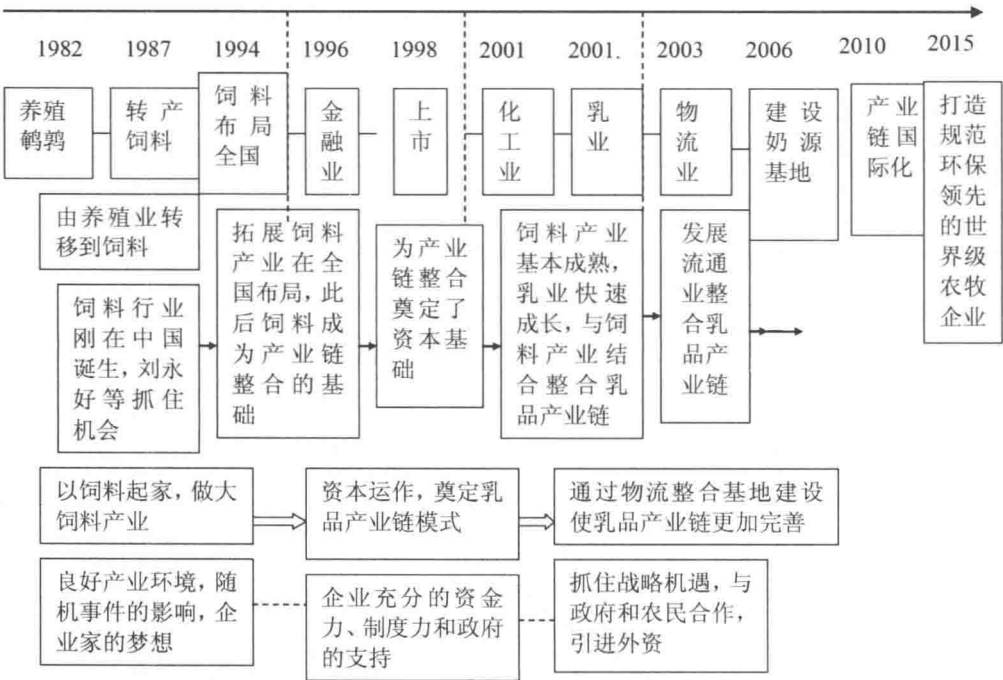


图 11-4 新希望乳业产业链演化分析与控制力

新希望集团通过打造奶源基地，梳理品牌和销售渠道，不断整合乳品产业链，乳品产业链成为新希望新的利润增长点（见图 11-5）。

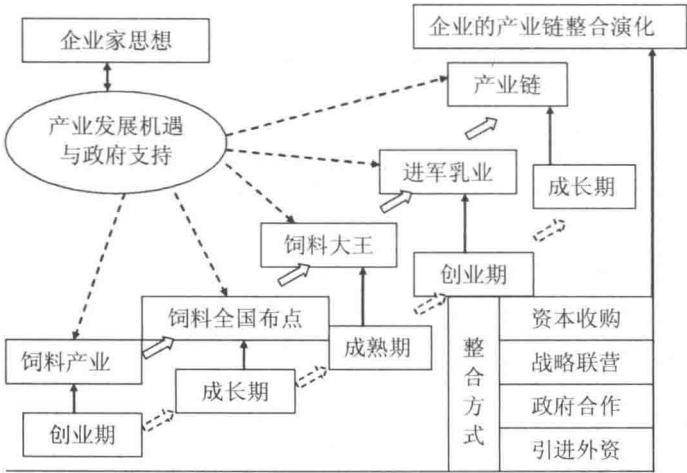


图 11-5 新希望的产业链纵向一体化整合

(二)合作式共同体——新希望的产业链整合的战略

1. 抓住机遇，资本整合产业链

新希望的产业链整合过程中，资本运作起着根本性作用。一方面，新希望资本充裕，而且早已下定产业链整合的决心；另一方面，当时正是乳业发展的混乱时期，群雄并起，一部分国有乳品企业举步维艰。因此，新希望抓住机会，该出手时就出手，2001 年新希望投资 3850

万元,控股组建四川新阳平乳业有限公司,占55%股权。在并购战略指导下,从2002年4月到2003年4月,新希望农业股份有限公司耗资4亿多元投入乳业在全国范围内进行强势并购,通过收购、兼并、改组、合作等方式控股或参股了12家当地排名第一或第二的地方乳品企业。2002年4月,新希望集团成功收购安徽白帝乳业公司;6月和7月,通过控股和参股成都华西乳业公司和重庆天友乳业集团,在资产和市场规模上名列西南区域乳业公司第一;8月,组建长春新希望乳业有限公司,控股杭州双峰乳业公司;9月,控股河北天香乳业公司、杭州美丽健乳业公司和青岛琴牌乳业公司;12月收购云南邓川蝶泉乳业公司;2003年3月,控股昆明雪兰乳业公司。在此基础上,组建了新希望集团的乳业“联合舰队”。

2. 建立奶源,打造产业链根基

新希望乳品产业链仍以饲料业为基础,将产业链向奶制品延伸,其中包括奶源的控制、奶制品的生产和销售。在产业链整合中,新希望一直将奶源建设视为企业发展的重要保障^[1]。目前新希望在全国拥有11个奶源基地,10个直属牛场,10万多头产奶牛,年收奶量超过35万吨。其中四川洪雅县的阳平奶业基地建设和云南大理州的蝶泉乳业公司的奶源基地建设的业绩最为突出。新希望阳平乳业基地目前总投资达4500余万元,饲养规模能达到1500头。这个奶牛场是目前国内最先进的现代化奶牛养殖场之一,也是国家级“生态奶业”标准化综合示范园区。目前饲养奶牛1200头,年产奶量近1万吨。示范牛场采用当今国内最先进的全混日搅拌车(TMR)和转盘式挤奶系统,通过计算机软件对奶牛养殖生产进行全程管理,具有现代化自由散放的牛舍,奶牛饲养和挤奶操作分离的特点。

在云南,新希望集团与大理州人民政府签订了政企共建奶源基地的战略合作协议,已经投入500余万元,建立“奶牛发展基金”,主要用于奶牛科学饲养的推广、种苗改良、疾病防治等方面。为鼓励养殖,公司先后三次提高鲜奶收购价格,并实行鲜奶收购最低保护价;与政府联手推出扶持政策,购牛担保贷款,推出奶牛保险,对养殖大户给予奖励;对贫困户免费疫苗注射等。通过“公司+基地+农户”的奶源基地建设模式,与广大奶农结成了相互依托的利益共同体,充分发挥了龙头企业的辐射与带动作用,取得了良好的经济效益和社会效益。强化奶源基地建设,重在做好技术服务。新希望集团充分发挥企业信息灵通、关系广泛的优势,与世界银行国际金融公司(IFC)和合作开展“乳业商桥”项目,帮助农民科学种草、养牛。“乳业商桥项目^[2]”目前已经进行到第二期,IFC和新希望各自匹配相应的资金,对奶农免费开展较大规模的技术培训,无偿赠送养殖手册等技术资料。项目可培训约10000余名养殖户掌握先进的养殖技术。

[1] 我们在与新希望乳业访谈时他们说最多的是做乳业,奶源是关键,如果没有奶源就等于说是被断了奶。

[2] 乳业商桥项目是国际金融公司中国项目开发中心与新希望农业股份有限公司乳业事业部于2005在成都CPDF办公室正式签署商桥项目合作协议。根据协议,IFC-CPDF将在2年时间内通过一系列的技术援助帮助新希望乳业改进奶源管理、促进对农户的技术推广和服务,其中包括聘请荷兰国际奶牛专家、购买奶牛管理记录系统、编制和分发奶牛养殖手册、帮助新希望乳业建立和完善示范奶牛场等。

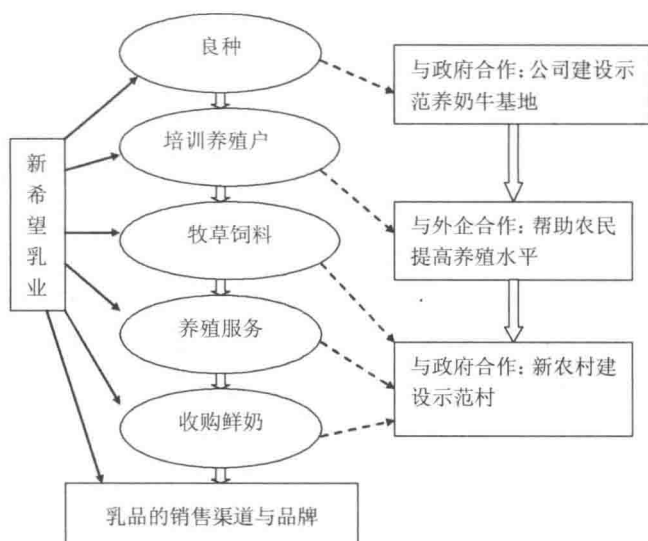


图 11-6 新希望的产业链整合——合作式共同体

3. 借鸡生蛋，盘活产业链

在乳制品的生产和销售环节，新希望的策略是“借鸡生蛋”，新希望乳业旗下的乳品企业所在地以省会城市居多，分布于西南、华东、华北等地区，属城市型乳业，与伊利、蒙牛、光明在产品种类上差别较大，是以巴氏奶、酸奶为主导。新希望集团充分利用兼并企业原有的品牌效应和销售渠道，通过对于生产、文化、品牌、销售渠道等各个方面的整合优化，不断扩大市场占有率。

新希望在产业链整合的过程中主要采用的合作式共同体的产业链纵向整合，新希望兼并其他企业属于典型的产权是纵向一体化控制，但其产业链整合却是建立在其对产业链控制之下的合作式的利益共同体（见图 11-6）。首先，新希望通过育种、饲料、牧草、养殖服务、收购鲜奶、乳品销售和品牌保持着对整个乳品产业链有着无可置疑的控制力。其次，通过与政府的合作，进而与广大农民合作，通过公司+农户的形式建立利益共同体。最后，借力用力，借助国外企业加强自己的养殖服务。新希望的纵向产业链最大的特点是资本运作和与政府的紧密合作，因此，我们称其为合作式共同体。

（三）新希望集团的互联网+产业链整合

新希望集团扎根农业 30 多年，掌握了丰富的产业资源。在农牧领域，形成了饲料、养殖、屠宰、肉食加工、物流、销售、技术服务完整的产业链体系，同时在金融投资、乳制品、房产与基础设施建设、化工资源等领域也有广泛的产业布局。尤其是在金融服务领域，新希望集团是民生银行的主要发起人，并拥有财务公司、担保公司、商业保理公司、P2P 融资平台等。率先发布国内首个农牧垂直领域的创业孵化计划，启动“互联网+”发展引擎，构建农牧产业互联网的创业群体。通过“希望之光”创新创业开放平台计划，新希望集团计划将企业价值链的每个环节都转变为资源平台和利润中心，逐步向参与投资的内外部小微企业开放，并通过市场化的结算机制激发平台活力。

就像自然界的物种需要多样性，产业生态的发展也需要多样性。新希望集团准备通过

“希望之光”外部创业者提速计划,以投资为纽带,联结产业关联和延伸的小微企业。通过外部小微企业激活企业平台的能量,同时也从小微企业的快速成长中分享发展的红利。

“希望之光”计划,只是集团“互联网+”战略的开篇,未来针对这一战略,还将推出一系列创新举措,以期尽快完成传统产业向网络时代的跃进。目前集团的投资领域重点聚焦于O2O、移动电商、大数据、移动互联网新媒体等领域。

1. 新希望六和股份有限公司与北京一亩田网络科技有限公司达成战略合作。双方携手构建“互联网+产业链”的协作新模式,为传统食品生产企业的采购、生产和销售环节,加上“互联网+”的因素。

新希望六和与一亩田将在双方优势互补的基础上,实现传统农牧业采购、加工等产业链和互联网O2O模式的深度融合。双方将以食品安全和可溯性为合作基础,共同探索农牧产品全产业链的电子商务综合解决方案。双方合作主要集中在三个层面:首先,新希望六和与一亩田将在原材料采购端和产品输出端展开合作,进一步提高产业链的协作效率,使得从原材料到生产到用户的产业进程加快;其次,借助一亩田集团的互联网手段和产地优势,新希望六和将进一步降低采购成本和流通环节成本;第三,新希望六和与一亩田还将展开产业链大数据合作,使传统农牧业链条从以生产为导向,进一步转型为以市场为导向,从而进一步提升食品安全和质量。

2. 和新希望集团用婴幼儿智能手环与其旗下奶粉品牌爱瑞嘉共同打造一个是打着精适营养和安全标签的产品生态系统,即:婴幼儿手环所积累的数据,可以为喂养爱瑞嘉的年轻妈妈们提供指引和参考,培养稳定忠实的用户群体;反过来,爱瑞嘉通过掌握年轻妈妈们的喂养需求来改良奶粉。

在爱瑞嘉的精心打造下,其智能手环帮助年轻妈妈随时记录婴幼儿日常生活中的锻炼、睡眠和饮食等实时数据,然后通过云技术平台,将这些数据与移动智能终端中的APP同步联动,让妈妈们随时监控宝宝的成长情况,指导营养补充,配合支撑产品利益,起到通过数据指导健康生活的作用。

基于移动互联网、大数据和云计算的智能技术,造就了爱瑞嘉智能手环的最大特点——破除信息孤岛,将以往智能穿戴设备的单一监测功能,创新性地发展到提供持续追踪监测,帮助收集用户数据,进而通过大数据平台,针对性地提供个性化诊断与治疗解决方案,一举实现功能上的飞跃,解决了年轻妈妈们的刚需。

3. 中国电信和新希望食品同为世界500强企业,双方基于天虎云商电子商务和信息化应用的合作,是真正的“强强联合、互利共赢、相互添彩”,希望借助天虎云商,将全国布局和本土深耕的优势充分发挥出来,快速深耕新希望食品“互联网+”。新希望食品副总经理杜鹃介绍了新希望“美好系”、千喜鹤、牦牛产业等系列食品的情况和入驻天虎云商的成效,希望通过此次深入的合作,实现产业、互联网、产品、终端门店的一体化管理,并借助信息化应用和大数据应用,使新希望食品及其“美好石门一味”、“千喜鹤冷鲜肉”终端连锁门店、“海拔3000”牦牛肉专卖店等数千家自建渠整合构筑成庞大的线上线下终端互动平台,构成庞大的食品消费终端立体体系,构建的农村营销电子商务网等体系,让农牧业市场和养殖信息快速有效实现对接传递,从而打通农牧产业信息流瓶颈,通过“云端结合”让新希望食品更快速地走向全

国、走向世界,实现新希望食品的“互联网+”战略深耕。

三、铁骑力士集团的圣迪乐蛋鸡产业链纵向整合——混合式共同体

(一)铁骑力士的产业链现状

铁骑力士集团是国家级农业产业化重点龙头企业,创建 20 多年来从 3.5 万元、6 个人发展成为在全国建有 51 家分(子)公司、员工 6000 余人的高科技企业集团,包括饲料、食品、牧业三大事业部和国家级企业技术中心冯光德实验室以及铁骑力士大学。集团荣获“中国驰名商标”、“中国饲料行业具有竞争力十大品牌”、“全国优秀畜牧企业”、“全国食品工业优秀龙头企业”等荣誉,被省政府列为“十二五大企业大集团重点培育企业”。集团董事长雷文勇荣获“全国劳动模范”,并当选为中国饲料工业协会副会长、中国畜牧业协会副会长、四川省政协常委。

目前,铁骑力士以冯光德实验室为技术依托,发展蛋鸡、生猪、鸭三大产业链,构建起了“饲料——畜禽养殖——食品加工”一条龙的产业链结构。圣迪乐公司是铁骑力士集团麾下的全资子公司,创建于 2001 年 6 月,专门从事蛋品的开发、生产和销售。公司创建之初,蛋鸡的饲养规模仅为 3 万只,员工 40 名,在集团总部的大力支持下,圣迪乐在生产、经营、管理方面不断摸索创新,总结出了一套独具特色的发展模式——通过打造完整的蛋鸡产业链、创建和谐发展的新型社区和规划天人合一的生态环境,有效的保证圣迪乐公司持续、快速、健康的发展。

2001 年 5 月集团成立圣迪乐村生态食品公司,专门从事安全、绿色蛋品的开发研究。形成了以蛋鸡产业链为基础的中国西部农村发展的新模式(见图 11-7)。首先结合铁骑力士的发展优势,圣迪乐打造“绿色种植——饲料——种畜禽——畜禽养殖——畜禽产品——产品深加工”一条完整的产业链,从土地到餐桌全过程监控,确保食品安全可靠(见图 11-8)。圣迪乐养殖所用绿色饲料来自于集团旗下的专业化蛋鸡料公司,其优质的蛋鸡苗来自于集团旗下的禽业发展有限公司。其次,收购具有独特环境优势的大片土地建立生产基地。总部基地位于梓潼县古蜀道南端的深丘,周边无任何的工业生产,绿化面积达 70% 以上。三面环山,形成天然屏障,可以有效地阻隔基地附近农户散养的家禽,满足防疫的需求,是从事绿色食品产业化发展的好地方。同时公司还请来国家、省两级绿色食品发展中心的人员,对其产地环境进行进一步的设计和改进。然后,大力引入 ISO9001 和 HACCP 认证,聘请国内外专家对生产过程进行指导和规范,走国际化、现代化的产业道路。生产区自然隔离,工人进出都要洗澡消毒,鸡舍要定期进行抗体监测和环境监测。2002 年 3 月 12 日国家绿色食品发展中心正式授予圣迪乐公司产品“绿色食品”标志使用权,从而使该公司成为西部第一个握有“绿标”认证的蛋品企业。2002 年 11 月 7 日圣迪乐又在全国同行第一个拿到了 HACCP 认证证书,有效地保证食品安全卫生的质量保证体系,也是进入国际市场的必需通行证。圣迪乐对蛋品绿色安全的执著追求已经使其成为我国安全蛋品的领航者。在 2002 年 12 月制订无公害鸡蛋国家标准时,国家有关部门还参考吸收了圣迪乐公司的 8 项标准。在追求绿色安全的同时,圣迪乐公司依托铁骑力士集团旗下的冯光德实验室,与四川农大、湖南农大广泛合作,用科技追求营养,研发出了富含碘、硒、锌、铁等微量元素的蛋制品。“圣迪乐”牌系列蛋品是纯天然绿

色养殖与现代生物技术的结晶,不含任何激素、抗生素和农药残留,胆固醇含量低,口感好,自然清香,富含人体必需而又自身无法合成的 $\omega-3$ 不饱和脂肪酸。2003年底,圣迪乐顺利进入中南海,成为国家部委机关餐桌上的一道美食。2005年9月,农业部农产品加工领导小组还将圣迪乐蛋品列为2008北京奥运会推荐使用产品,全国仅此一家蛋品企业。2006年8月,圣迪乐村还通过了中国有机产品认证,成为全国通过有机认证的最大的蛋品企业。与此同时,圣迪乐公司在蛋产品深加工方面也进行了长期大量的细致研究,产品的附加值还有很多进一步增加的空间。圣迪乐蛋制品在行业内种类最多最齐全,比如圣迪乐宝贝蛋、亮蛋、生命活力蛋、聪明蛋等等;对蛋黄、蛋清或全蛋进行物理加工,出产蛋清粉、蛋白粉或液态蛋;对全蛋或蛋清采用发酵工程技术加工,生产肽饮料;生产具有独特风味的休闲食品——铁蛋、香蛋系列产品。目前圣迪乐正在向更高的科技创新进发,研制卵黄免疫球蛋白、生物活性肽等高科技、高附加值的产品。

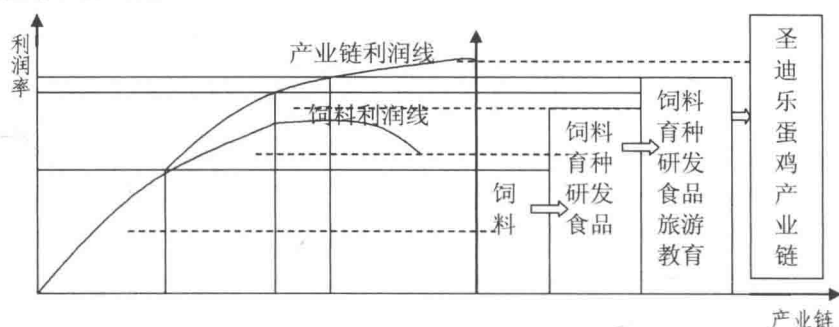


图 11-7 铁骑力士产业链整合与利润趋势

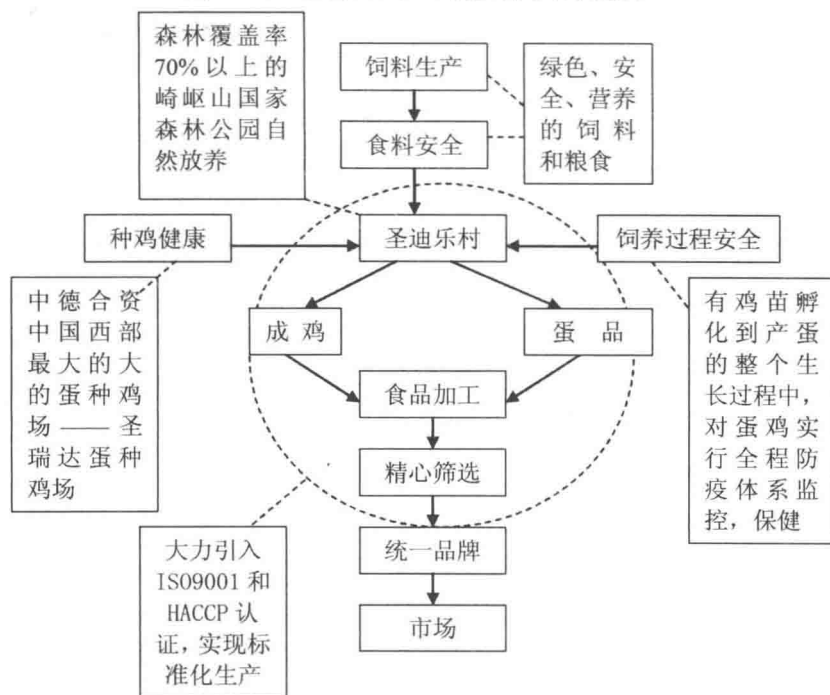


图 11-8 铁骑力士对蛋鸡产业链的控制

（二）圣迪乐集团的园区式产业链整合

圣迪乐的成功来源于其在实践中摸索出来的独特的圣迪乐模式，具体而言就是两个“1+1+1”，即“公司+园区+农户”和“品牌+标准+规模”。传统的“公司+农户”，是企业与农户签订订单，农户独立组织生产，企业给予一定的要求和指导，然后根据合同收购农户的产品。在生产过程中，企业对农户指导和监控有限，联系不够紧密。产品无法标准化、规范化，品质也无法得到保证，存在着较大的合作风险。而“圣迪乐”模式则加入了“园区”这一环节，将分散的小农户集中起来组织生产生活，由公司统一规划修建养殖园区，农户到园区里来承包一定数量的鸡苗，按照统一的饲养管理程序进行养殖，其间有圣迪乐的技术专家随时进行技术指导。这样就将公司与农户最紧密的联系在了一起，这种纵向一体化的整合方式既不同于产权控制，也不同于契约控制，而是建立在企业主体对产业链控制力之上的利益共同体。

通过在实践中摸索，圣迪乐村提出“三种结构”和“七个统一”。“三个结构”指家庭承包、家庭投资、公司自控。农户参与圣迪乐模式，要投资部分资金用来购买鸡苗和饲料等物资，并根据自身的资金、技术、人力方面的实力，承担起饲养任务。根据承包量赚取相应的稳定利润。而公司则承担起生产经营的全过程进行监控、经销产品、开拓市场、创建品牌、扩大规模等多项责任，并对完整产业链进行持续性地全过程维护。这种经营结构方式，明确了主体之间的关联性和一体化。“七个统一”具体指统一环境规划监测、统一优良鸡苗供应、统一组织生物防疫、统一提供绿色饲料、统一饲养管理程序、统一产品生产标准、统一品牌销售。公司对农户进行的指导和管理全部概括在这“七个统一”里面了。这“七个统一”在生产各个环节上确保了鸡蛋的标准化、品牌化和规模化。在圣迪乐“公司+园区+农户”的生产模式中，公司是主导。确保园区的统一设计；生产标准的制定；投入物资（饲料、种猪、药品）的供应；技术指导；回收、加工、销售；品牌宣传推广；贷款担保公司的组织。

公司通过园区对养殖户进行统一的管理和控制，公司有权对进园区的人进行筛选，进园区人员必须服从公司管理，可以对投入品进行统一管理，监督实施很容易；确保完全收购。农户作为生产主体参与圣迪乐模式的主要有农户投资、农户承包、农户工人三种方式，通过以上三种模式公司实现了对于产业链的控制。农户投资，全额投资或投入流动资金或承包饲养；农户生产，投资人自己当饲养员，以农户为生产单位；农户是独立的经营者，可以自己决定生产规模、内部考核办法、内部分配等。圣迪乐通过“公司+园区+农户”模式，将农户发家致富的心愿和公司发展壮大的目标有机地结合在了一起，形成了利益共同体。农户既是圣迪乐的顾客，又是圣迪乐的农业工人，更是圣迪乐的合作伙伴。通过这种多方面的紧密的结合，圣迪乐模式几乎不存在违约的风险。越来越多的农户选择加入圣迪乐。依托广大农户，圣迪乐可以大量的吸收社会闲置资金，大大超越了光靠自身积累发展壮大速度和规模。投入一定的资金，就能产生杠杆效益，做更多的事情，带动更多农户完成更大的项目。同时，也减少了公司管理的成本。农户投入了资金在公司内，自己既是工人又是老板，生产中的自觉性明显加强。在园区内，公司可以很方便地监控农户生产的全过程；也可以及时有效地组织农户进行培训。

“品牌+标准+规模”的经营模式是圣迪乐在实践中又一创新，也被形象地描述为“耐克

+麦当劳+沃尔玛”。它改变了传统农产品没有标签、没有包装、没有标准、没有品牌的粗放型经营的局面。大胆地引入工业产品的经营理念，也要将圣迪乐鸡蛋做出差异化，使之与普通蛋品从外观和内涵上拉开档次。二流的企业做商品，一流的企业做品牌。圣迪乐公司创建之初就立志做中国蛋品业的领航者，打响圣迪乐的品牌是公司发展战略的制高点。首先，圣迪乐将其蛋品的外观进行一番彻底的改造，在蛋壳表层喷上生产日期和品牌标识，包装在印有识别码以及绿色食品标签的礼品盒里，华丽的外装使得圣迪乐鸡蛋与众不同，放上货架就被消费者一眼认出，同时圣迪乐针对孕妇婴儿、青少年和老年人不同人群开发出亮蛋、绿色蛋、无公害蛋3大系列6个品种的产品。这一系列的蛋品种类有效地支撑了圣迪乐品牌的运营。另外，在营销模式上，圣迪乐也独辟蹊径。圣迪乐品牌的产品除了通过经销商流向大中城市的超市和大型农贸市场外，还有相当部分以团购形式卖出。2006年8月份，圣迪乐的鸡蛋专卖店也在统一的形象包装中登陆成都，并在非常短的时间内全部实现单店盈利，并且在一两个月迅速扩展到20多家。在圣迪乐鸡蛋专卖店所辐射的市场范围内，绿色、安全、营养的圣迪乐品牌形象已经深入人心，市场占有率高达70%以上。随着圣迪乐营销网络的全面铺开，将会有更多的消费者认识和喜爱上“圣迪乐”。

如果没有优质的产品来支撑，品牌的建立和发展只能是无源之水、无本之木，不断修炼品牌的内功，提高产品品质是品牌常青的秘诀。一直以来对绿色、安全、营养蛋品的执著追求是构筑圣迪乐品牌的灵魂所在，“标准化”是进行产品品质控制的最有效途径；规模化的生产又是进行标准化的基础。通过园区将农户集中起来进行统一的管理，可以改变传统分散小农的养殖方式，形成规模化，便于在生产各环节导入“标准化”。另一方面，规模化养殖也平摊标准化的成本，增强公司竞争力。目前圣迪乐村拥有275万只高品蛋鸡，是中国最大的蛋品生产基地。圣迪乐产品在生产过程中反对外购，进行绝对的园区自控，严格地执行了的“标准化”。“七个统一”更是使品质有绝对保障。在环境安全方面，圣迪乐严格参照有机食品生产环境标准的选址，其中的高端蛋品甚至是在森林覆盖率达70%的七曲山国家森林公园自然放养，同时圣迪乐拥有中德合资中国西部最大的蛋种鸡场——圣瑞达蛋种鸡场，为农户提供优秀鸡苗。从鸡苗孵化到产蛋的整个生长过程中，圣迪乐对蛋鸡实行全过程疾病防疫体系监控，预防胜于治疗。蛋鸡吃的是通过绿色认证的、具有最优营养和热量搭配的玉米、大豆、谷物等高品质粮食。最后蛋品在包装生产过程中，还采用紫外线杀菌消毒。这一切严格的生产操作使得圣迪乐成为全国蛋品行业唯一一家通过HACCP认证，率先实现世界领先的标准化生产。两个“1+1+1”，“公司+园区+农户”和“品牌+标准+规模”是圣迪乐模式的核心内容，确保了公司快速的发展，缺一不可。前者是实现后者的手段，后者引导着前者的运转，没有前者搭建的平台，圣迪乐无法实现其“品牌化”、“标准化”和“规模化”的战略；没有后者引领的方向，“公司+园区+农户”也无法有序开展。圣迪乐模式在业界引起了越来越多的关注，并在江西丰城、湖北京山、四川邛崃等地得以成功复制。

铁骑力士在纵向产业链整合当中的控制力相对唐人神和新希望来讲，无疑要强得多（见图11-9）。首先，建立了标准的养殖小区，养殖小区的制度规范相当完善；其次，公司拥有从种鸡到鸡蛋销售各种控制手段。在公司对产业链控制的基础之上，其产业链整合的方式也

相对宽松,既有家庭承包的帮扶式的利益共同体,也有合作式与养殖大户的利益共同体,还存在雇佣工人的雇佣式的利益共同体,我们不妨称之为混合式的利益共同体。

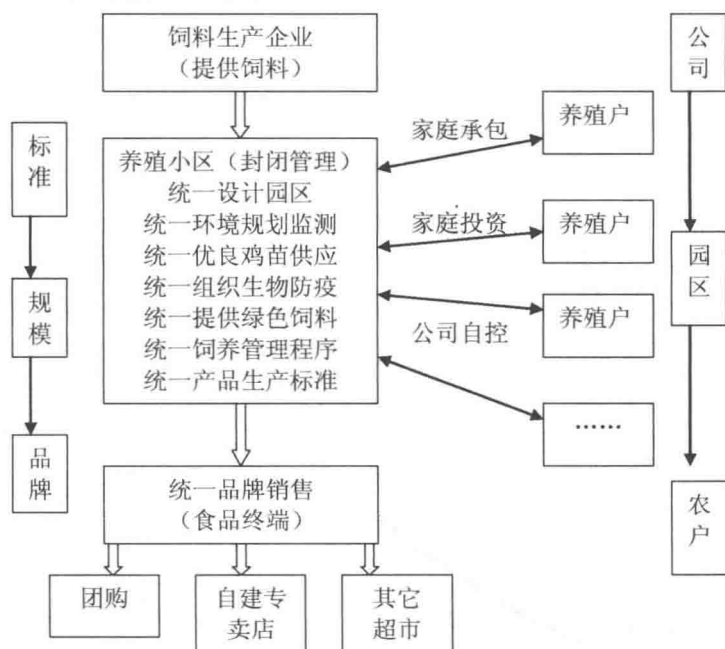


图 11-9 铁骑力士蛋鸡产业链整合的模式——混合式共同体

四、ABCDE 跨国粮商的产业链整合

(一) 五大粮商的产业链现状

1. A——ADM

A 指的是 ADM (Archer Daniels Midland) 公司,总部设在美国伊利诺伊州的狄克多市,ADM 是巨大而又盘根错节的跨国公司,它旗下的企业包括食品、饮料、食疗以及饲料等,共约 270 家各种各样的制造工厂,分布在世界各地,从事可可、玉米加工,食品添加物、营养补品、类固醇、食用油等的生产和市场推销。除此之外,它还从事有关农粮储备与运输交通等大型行业。该公司在 1902 年开始做粮食贸易,之后 ADM 逐渐扩大经营范围,增加了面粉工业、食品加工业、饲料业、特殊食品业、可可业以及营养品工业等等。20 世纪 80 年代起,ADM 开始走向世界。1983 年在香港设立亚太分公司;1986 年在欧洲扩张,主要是对荷兰和德国企业进行收购,2000 年正式进入中国。现在,ADM 拥有当今世界第一谷物与油籽处理厂,美国最大的黄豆压碎处理厂和玉米类添加物制造厂,美国第二大面粉厂和世界第五大谷物输出交易公司。

2. B——Bunge

B 指的是邦吉 (Bunge) 公司,在 1818 年荷兰的阿姆斯特丹创立,1859 年由其孙子将总部

迁至比利时。公司初期主要从事海外殖民地香料与橡胶生意。1876年,公司迁至阿根廷,开始其在美洲的发展。在犹太粮食交易商赫斯(Alfred Hirsch)加盟后,生意开始扩及其他的农作物,包括各样粮食与油籽。1935年,邦吉进入北美地区。之后,公司在南北美地区迅速发展。1999年,其将总部正式迁至美国纽约。目前Bunge在全球32个国家已拥有450多个工厂,是巴西最大的谷物出口商、美国第二大大豆产品出口商、第三大谷物出口商、第三大大豆加工商,全球第四大谷物出口商、最大油料作物加工商。除了粮食加工与出口,邦吉还将营业范围扩展到了纺织、化肥、油漆以及银行等行业,工厂和业务遍及巴西、美国。在四大粮商中,邦吉以注重从农场到终端的全过程为名,在南美拥有大片农场,一边向农民卖化肥,一边收购他们手中的粮食,再出口到其他国家或者进行深加工。2000年正式进入中国,成为中国最主要的大豆和油籽的供应商。目前该集团在中国已运营三个大豆加工厂,正在广州兴建另外一家工厂。2004年大豆危机之后,宣布收购山东三维集团旗下一家位于日照的油厂。2004年邦吉又加大了在东欧地区的投资。

3. C——Cargill

C指的是嘉吉(Cargill)公司,由原籍苏格兰的海运商威廉·卡基尔(William Cargill)兄弟,于1865年在Iowa创立的,1868年其将工厂迁至Minnesota,1875年又将其总部迁至Wisconsin。现在嘉吉年营业额高达900亿美元,年获利达25亿美元以上,嘉吉公司是一家全球性的食品、农业和风险管理产品及服务的供应商,在67个国家拥有16万名员工。

主要产业包括:

(1)农业,嘉吉生产、加工和销售谷物、油籽和其它商品,其产品供应食品和动物营养品制造商。它也为农民和养殖户提供农业服务和产品。

(2)食品业,嘉吉与食品制造商、食品服务公司和食品零售商合作,为他们提供食品、饮料配料、肉类和家禽产品,帮助他们更好地为客户服务。

(3)保健业,嘉吉为食品、饮食和药品制造商提供科学的保健产品配料及配料系统。

(4)风险管理业,嘉吉在全球市场上为农业、食品、金融和能源行业客户提供风险管理和金融解决方案。

(5)工业,嘉吉还为盐、淀粉和钢铁产品的工业用户服务。它也开发和销售利用农业原料生产的可持续性产品。

Cargill是美国最大的玉米饲料制造商,第二大私有资本公司,第三大面粉加工企业和屠宰、肉类包装加工厂,并拥有美国最大的养猪和禽类(如肉鸡、火鸡)养殖场。他还是法国第三大粮食输出公司。公司业务横跨五大洲及66个国家,堪称世界之最,它的粮食输出和交易业务,不但是美国第一,而且是世界第一。拥有全美最多的粮仓,从食品的生产、包装,到市场的每一个环节,无一一手包办,嘉吉公司一直很注意物流环节,这从它拥有400条平底运粮拖船和2000辆大货柜车。此外,它还拥有超过100亿美元资产的避险基金——黑河资产管理和从事高科技及高回报(包括基因工程等)的生物工程研发计划。嘉吉在中国20个省市投

资建立了 34 家独资与合资企业,投资项目包括饲料、蛋白、植物油、玉米加工、各种食品配料和化肥等。2004 年大豆危机之后,在江苏南通联合一家韩国企业新建了一家大规模的大豆压榨工厂。2010 年美国嘉吉开始在中国、越南、马来西亚、泰国、印度尼西亚等地打造水产供应链项目。水产供应链包括种苗、饲料、养殖、加工、市场各个环节,嘉吉采取合作的办法,由嘉吉建立平台,寻找合适的养殖场和加工厂参与,目前尝试的品种有越南的鲶鱼,马来西亚的金目鲈,泰国和中国的罗非鱼。

4. D——Louis Dreyfus

D 指的是路易达孚(Louis Dreyfus),由法国人列奥波尔德·路易·达孚创建于 1851 年,总部设于法国巴黎,开创和发展了欧洲谷物出口贸易,现在是世界第三及法国第一粮食输出商和世界粮食输往俄罗斯的第一出口商。150 多年来,路易达孚集团的业务已扩展到十分广泛的领域,与有影响力的欧陆政治人物互通声气,后期建立的路易达孚银行是法国第五大银行。

路易达孚集团的大宗商品部(Commodity)主要从事农产品全球贸易,它很重视期券期货的买卖来平衡风险。在中国,路易达孚(北京)有限公司成立于 1994 年,是大商所和郑商所的自营会员。从 2006 年开始,路易达孚(北京)有限公司从中国政府手中获得玉米国内贸易的许可证后,积极拓展中国市场。路易达孚还从事全球性活化燃油的生产和经营,包括制造和交易经由发酵或合成方式生产的乙醇,它用以制造发酵式乙醇的主要原料是蔗糖和谷类等农作物。

5. E——益海嘉里

E 指的是益海嘉里集团,成立于 2001 年,由 ADM 和新加坡丰益国际有限公司投资组建,总部设在上海陆家嘴。目前该集团在国内工厂遍布中部、东部地区,贸易公司及办事处已覆盖除西藏和港、澳、台地区外的全国各省,直接控股的工厂和贸易公司已达 38 家,另外还参股鲁花等多家国内著名粮油加工企业,该集团油籽年压榨量达 1000 万吨,油脂年精炼能力 300 万吨,分提能力达 100 万吨,出口豆粕占全国年出口总量的 70% 以上,是国内最大的油脂、油料加工企业集团之一。该集团在大力发展油脂、油料加工项目的基础上,又全面进军小麦、稻谷、棉籽、芝麻、大豆浓缩蛋白等粮油精深加工项目,同时又先后投资控股和参股铁路物流、收储基地、船务、船代等辅助公司,向着多品种经营和多元化发展。早在 2005 年,益海集团便开始将投资方向转向其他农产品加工领域,在黑龙江投资益海米业。2005 年 12 月,又成立益海(佳木斯)粮油工业有限公司,负责集团东北业务开展。益海(佳木斯)粮油工业有限公司已与黑龙江益海粮油和黑龙江龙粮储备公司合作,建设大型收储基地;开展水稻、玉米等国内外贸易;组建物流公司,贯通运输通道;建设玉米、大米加工基地;在佳木斯等优质水稻大豆主产区建立大型粮食加工基地。益海集团已在东三省及内蒙古部分地区建立了完善的粮油业务网络。

(二) 国际粮商产业链模式

国际粮商贸易模式可总结为:资本运作、全球布局、产业链运营,经验主要包括:期货市场、企业兼并是跨国粮商惯用的资本运作方式,高技术、大资本为粮食低价提供了保证,政府渊源和全产业链运作成为其推手。

国际粮商最典型的市场运作案例为 2004 年对中国大豆市场的攫取。上世纪 90 年代,美国粮商打着“帮助穷国发展农业”的旗号,在巴西、阿根廷等南美地区大力推广转基因大豆。南美大豆生产商都是各地的大农场主,拥有大量的土地但资金稀缺,美国粮商主动向他们大量提供商业贷款。在巨额资金的推动下,转基因大豆,疯长于美国、巴西、阿根廷,一举超过中国,成为世界大豆产量最大的三个国家。由于转基因农产品会对本国传统农业带来严重冲击,使食用安全不确定性增加,欧日韩等国坚决抵制。中国在正式加入 WTO 后,对大豆等农产品贸易做出了仅 3% 的低关税等诸多让步使得转基因大豆顺利进入中国市场。国际粮商通过低价策略,迅速敲开了当时数量激增、生意红火、急需大豆原料的中国各地油脂厂的大门。紧接着,中国企业对大豆买得越多,国际市场上的大豆价格越涨。2009 年我国大豆进口量达到 4255.2 万吨,较 2008 年增加 511.6 万吨,增幅为 13.67%;较 2007 年增加 1173.1 万吨,增幅高达 38.1%;是 2004 年的 2.1 倍,尽管中国是世界上最大的大豆进口国,但我国在国际市场上没有大豆的定价权,在价格方面完全受控于别国。自 2004 年大豆危机以来,跨国粮商逐步形成对我国大豆加工行业的垄断布局,使我国大豆行业出现了“拉美化”倾向,(我国进口大豆主要来源于美国、巴西和阿根廷,2009 年从上述三国进口大豆量占我国大豆进口总量的比重为 97.6%),国际粮商控制着中国大豆进口 80% 的货源。这些公司先后在我国各地布局,抢占市场。在大豆市场产业链上,跨国粮商不仅从加工环节加以控制,而且已经深入到种植、贸易、流通等各个领域。由于国际农业资本对国内大豆市场的争夺,导致国内大豆加工企业大批倒闭、停产和半停产。对于巴西、阿根廷等南美大豆生产商,由于贸易权被控制,他们的大豆被低价收购,运至美国港口,然后美国粮商将这些大豆以高昂的价格销售到世界各地。

另外跨国粮商经常通过期货市场国际大豆绝对的定价权,开始形成一种“巴西人种大豆、中国人用大豆、美国人决定转手利润”的格局。例如,2004 年 3 月,得知“中国大豆采购代表团”即将前往美国进行“集体采购”,在国际炒家的哄抬之下,芝加哥期货交易所大豆期货价格从先前的约 220 美元/吨暴涨到 391 美元/吨。“中国大豆采购代表团”签下了高价进口合同。当中国代表团离美后,美方发布报告:以前的数据失真,新的统计数据显示:04/05 年世界大豆产量将大增,国际大豆价格随即暴跌 50%。中国绝大多数榨油企业,由此被送上绝路,亏损高达 60 亿元。中国大豆压榨行业,从此一蹶不振。跨国粮商联合国际资本,剿灭中国油厂“先消灭龙头企业,再摧毁大豆产业”。

国际粮商粮食贸易经验丰富、资金雄厚、技术先进,已经完成粮食贸易全球布局,无论在产业链的纵向还是横向都完成了全覆盖,堪称巨无霸。国际粮商在期货套保、市场经营、资本运作这三个方面有着国内企业难以企及的优势。

对于国际粮商的模式可以总结为下图：

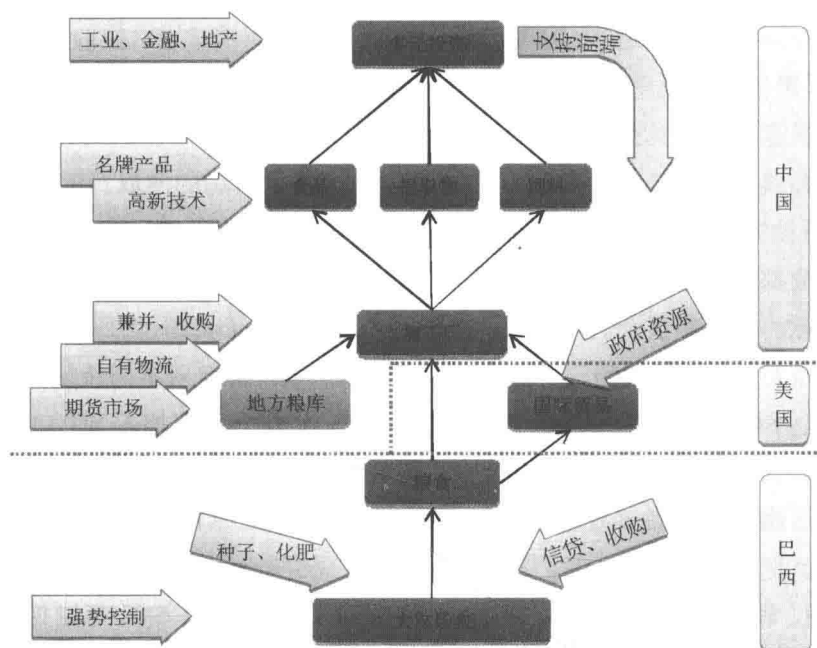


图 11-10 国际粮商贸易模式图

五、中粮集团的产业链整合

中粮集团有限公司（简称“中粮”，英文简称“COFCO”），其历史可以追溯到 1952 年，它是中国从事农产品和食品进出口贸易历史最悠久、实力最雄厚的企业，几十年一直是国家小麦、玉米、大米、食糖等大宗农产品贸易的主导者。中粮集团目前下设粮油食品贸易及物流、农副产品加工、生物化工、酒与饮料制造、房地产、酒店与旅游、包装、金融等 9 大业务板块，拥有 6 家上市公司：中国食品、中粮控股、中粮地产、中粮新疆屯河、蒙牛乳业、丰原生化。1994 年以来，名列美国《财富》杂志全球企业 500 强，居中国食品工业百强之首。

中粮粮油贸易产品主要有小麦、大米、食糖、玉米、啤酒原料、豆类、油料、饲料原料、番茄产品、茶叶、生物能源以及饲料。

中粮饲料部主要经营玉米、鱼粉、粕类、木薯类、氨基酸等饲料原料进出口、进口产品的国内分销、仓储，以及复合多维、预混料、浓缩料、配合料等饲料的加工销售业务，目前拥有饲料加工企业 6 家，年工业饲料生产能力达 150 万吨，粮库 7 座，仓容量达 40 万吨。

其产品有被称为“高级饲料”的 DDGS 高蛋白饲料及“四海”、“五湖”、“家佳康”、“福盈门”等品牌的畜、禽、水产饲料。

自从 2009 年初提出“全产业链”战略转型之后，中粮集团就开展了一系列的并购、整合与扩张行为，全力打造这艘中国粮油产品航母的立体产业链条。目前，中粮集团所倡导的“全产业链”战略转型与其历史演变有着密切的联系。中粮集团创建于 1952 年，当时主要是起到维护国家粮油食品安全与储备调节的功能，以粮油食品进出口为主业。改革开放之后，随着

粮食供给的平衡与中国市场机制的完善,中粮集团的职能也面临着转变。从1992年开始,中粮集团的主营业务开始由传统的贸易代理向粮油食品加工等领域转化,走向了多元化发展的道路。2006年,国资委批准中谷集团(主营粮食内贸)并入中粮集团,为中粮集团贯通大宗农产品供应链条提供了平台。现今,中粮集团旗下产业涉及包括粮食贸易、粮食及农产品加工、生物能源、品牌食品、地产酒店、土畜产、包装和金融等在内的众多领域,其也成为了中国最大的综合型粮油食品企业,在国际化竞争的背景下,中粮集团逐渐完成了“粮油贸易企业——实业企业——全产业链企业”的企业战略转型。

根据规划,全产业链模式要求企业控制粮油产品“从田间到餐桌”需要经过的种植采购、贸易物流、食品原料和饲料原料、养殖屠宰、食品加工、分销物流、品牌推广和食品销售等各个环节。简而言之,中粮集团不仅要去做粮油产品原料的贸易商与提供商,还要从幕后走到台前向产业下游(例如品牌营销、产品创新、渠道管理和市场运作等方面)发力,成为综合性的粮油食品运营商。

(一) 中粮全产业链战略

中粮集团战略定位:全产业链粮油食品企业。以客户需求为导向,涵盖从田间到餐桌,即从农产品原料到终端消费品,包括种植、收储物流、贸易、加工、养殖屠宰、食品制造与营销等多个环节,通过对全产业链的系统管理和关键环节的有效掌控以及各产业链之间的有机协同,形成整体核心竞争力,提供安全、营养、健康的食品,实现全面协调可持续发展。

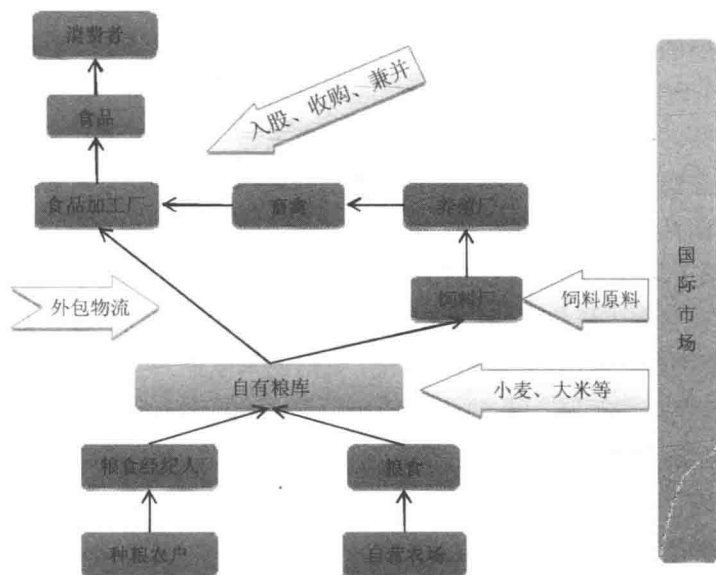


图 11-11 中粮贸易模式图

中粮全产业链战略模式可以分为两个层次:单一产业价值链(上下游之间在产品、服务和信息等环节的纵向一体化)与多个产业空间链(不同产业链之间在物流、渠道、财务和品牌等环节的横向一体化)。产业链是一个具有内在经济关联、相互依存的产业集合或者企业集群,

它要求产业集合内部相互依存的各个业务单元之间通过共享与交换来实现交易成本降低和价值增值的经营目标。因此,中粮只有在单一产业链内部与多个产业链之间寻找价值增值关键点,以经营效率与产业循环为核心,资源配置为手段,才能构建一个健康、有序、互动的产业生态系统。这个难题需要中粮在产业链内部通过“实践——反馈——平衡——再造”不断磨合与调整,才能得到理想的答案。要建成全产业链条,中粮集团还需要从横向和纵向两个方面同时下手——产业链的长度与深度。中粮希望向普通消费者提供包括“酒、肉、面、油、米、饮料”等众多横向产品,而从每一个产品类别上来讲企业还将对“原料、加工、包装、贸易”等环节进行深度控制。因此,中粮集团全产业链战略布局的成型将会构建起一个立体型的产业生态系统。

1. 以资本为手段, 促升企业竞争新层次

综观世界粮油食品产业,包括 ADM (Archer Daniels Midland)、邦吉 (Bunge)、嘉吉 (Cargill)、路易达孚 (Louis Dreyfus)、卡夫 (Kraft) 和雀巢在内的跨国巨头无不是通过资本并购的手段来实现产业链条的构建。中粮的大规模并购始于 2004 年,之后包括深宝恒、华润生化、华润酒精、吉林燃料乙醇、丰原生化和新疆屯河等在内的企业陆续被收入中粮集团麾下。也正是通过历次的资本并购,中粮集团成为了中国粮油食品市场上名副其实的“巨无霸”。

2009 年以来,中粮通过一系列的资本行动来夯实其向全产业链模式迈进的每一个台阶。而在进入每一个细分。通过资本投资或者并购的方式来进入下游品牌产品领域或者完善上游原料加工和物流业务,已经成为加快中粮集团全产业链战略布局的重要手段。

而对集团原有业务的整合和促进,中粮集团也一直是资本市场的熟练操盘手。中粮集团坚持将旗下业务成熟的子单元分拆上市,从而依托资本市场培养旗下企业的自我造血功能。目前,中粮集团旗下现有 7 家上市公司。正是通过资本市场的平台,中粮集团无须为旗下的业务子单元提供持续的资本支持,而让它们逐步成为能够自我完善和发展的独立运营体。

大规模的资本并购与投资行为可以完善企业的战略布局,但却要求收购企业在企业文化融合与管理输出方面具有强大的竞争力与执行力。在一次中粮内部会议上,宁高宁坦诚道:“目前我们只是增长了规模,把负债比例提高了,一个瘦子变成了胖子。当然这个胖子不是通过他真正的骨骼和肌肉成长起来的,他的脂肪比较多,这是我们面临的问题。”可见,中粮集团在围绕“有限相关多元化、业务单元专业化”原则而采取的“急行军”式资本扩张过程中,亟待回答诸如“怎样提炼与加强企业的核心竞争力”和“如何提升企业文化的承载力与包容力”等问题。中粮集团才能游刃有余地管理和运营集团旗下的企业群和品牌群。

2. 以协同为突破, 实现集约式管控平台

按照中粮集团的战略规划,企业将用 3 到 5 年的时间来初步完成全产业链战略布局。那么,如果中粮按部就班地实现了这一战略转型,企业将会变成一个庞大的食品产业帝国。但全产业链条很长,这还将挑战企业的执行能力、管控能力和创新能力。

全产业链模式下,中粮集团给自己的新定位是:做最专业的农产品、食品生产商,食品原料、食品产品和服务的提供商。要实现这一新定位,中粮需要在上游原料基地建设和加工以及下游产品开发、品牌传播和物流领域做更多的功课,其挑战不可谓不高。中粮不仅要成为

食品产业链上游的粮油航母(面向工业市场,资本投资或者合作为主流形式),更想成长为面向消费者的食品巨人(面向消费市场,多品牌战略),那么,它将在不同领域遭遇到相应的强悍对手。

依照宁高宁的管控构想,全产业链之下的“中粮系”发展模式应自下而上——根据产业链条下的各个独立业务单元发展需要,中粮集团承担现金来源和利益输送的使命,建立健康的母子公司关系,打通集团现金流是集团财务目前面临的重要课题。母公司不应该也不可能一直给予子公司投资扶持,集团将出于战略考虑,依据回报率高低、现金流健康与否、战略协同程度来调整集团资产布局。集团对任何一项业务的去留选择,都是动态的,在不同的发展时期,有一个不断变化的过程。

可见,中粮既是一个谨慎的财务投资人(不滥用资本来投资与全产业链建设不相关的领域,又注重产业链投资的回报率),还是粮油食品实业帝国的践行者。而无论如何,投资控股模式将是中粮实现全产业链战略转型的重要手段。那么,中粮在实现产业链布局之后,将采用何种形式来管理新的业务单元?我们从中粮与蒙牛的合作形式可见一斑。在入主蒙牛之后,中粮集团并没有直接介入被投资对象的日常管理,而是交由原有管理团队来打理乳品事业,因为公司认为虽然进入乳品行业符合全产业链战略模式的推进,但是公司并不擅长具体业务的操控。

从2009年初至今,在全产业链战略推进一年的时间里,中粮集团也承认,全产业链上游环节比较大,下游环节比较小,上下游的衔接、关联与协作,是中粮面对的最大考验,例如中粮就一直在考虑这个问题:产业链是按照品种区分还是按照功能区分,不同部门和环节之间如何协同,全产业链中价值实现的环节主要在哪里?

在中粮集团的全产业链条模式下,各个产业链条之间将形成物流、人流、资金流和信息流的互动与协同,从而为企业带来最经济的产业集群效应,最终为产业链条的价值创造企业和整个集团提供强有力的竞争优势。可见,要实现上述战略目标,中粮集团需要以产业链协同为突破口,致力于打造一个集约式的管控平台。

中粮全产业链不仅是资产布局的“链”,也是组织架构系统运营的“链”,它要求企业在处理与众多产业单元相关的“人、事、物”过程中,充分发挥协同效应,进而提升企业整体竞争能力。因此,产业链的长度越深、广度越宽,对企业提出的管理挑战也将越大。必须让企业旗下各业务单元充分利用整体资源,共享采购、技术、生产、品牌、渠道、仓储、物流和服务,共担风险,高效配置人力资源,进而降低管理与运营成本,最终为市场提供卓越的综合服务与价值让渡。因此,能否搭建一个协同组织结构与业务运营平台,将是中粮全产业链战略转型过程中的最大挑战。

“产业链、好产品”,这是中粮集团在全产业链战略转型和推进过程中主打的企业品牌宣传口号。任何企业都需要根据动态的市场环境来实时调整自身的竞争策略,才不至于被竞争对手所淘汰,它的发展路径和思考方向,代表着众多中国企业谋求强大市场地位以应对激烈国际竞争的态度与决心。

(二) 中粮饲料产业链

1. 中粮饲料部简介

中粮粮油有限公司饲料部(简称“中粮粮油饲料部”)是中粮集团有限公司(COFCO)的成员企业,是中粮集团内专业从事饲料生产加工和饲料原料贸易的业务单元。

中粮集团旗下拥有丰富的饲料原料贸易、产品生产加工资源,还拥有知名科研机构。中粮集团和饲料行业有天然的联系,饲料业务是连接食品产业链的纽带,也是获得最终产品美誉度的必然环节。

2007年,根据“有限相关多元化,业务单元专业化”的战略,中粮集团决定重组旗下饲料业务,将有关资源进行重新配置,成立了中粮粮油饲料部。目前,其成员企业有:中谷集团饲料有限公司、东海粮油工业(张家港)有限公司饲料部、黄海粮油工业(山东)有限公司饲料部、中谷集团茂名饲料有限公司、中谷集团农牧科技有限公司、广东南海中宏饲料厂、香港佳信公司饲料部等。

主要业务领域是饲料产品生产加工和饲料原料贸易。工贸结合,二者优势互补,统一运营,新的商业模式愈益显示出它的活力。

饲料产品年加工能力为100万吨,拥有5家生产厂。引进国际最先进的配方理念,结合我国饲料原料的营养特点,吸收最新技术成果,科学设计配方,并采用先进的生产设备、工艺流程,可为广大养殖户提供品质稳定、安全高效的几十个畜、禽、水产饲料品种,可满足广大养殖户的不同需求。品牌的美誉度在区域市场日益提高,产品的竞争力日益增强。

原料贸易是传统的业务领域,具有悠久的经营历史和经验丰富的团队。中粮是中国最大的鱼粉、粕类商品进口商之一,也是最大的饲料添加剂经销商之一,同时还经营玉米、DDGS、乳清粉、肉骨粉等饲料原料。随着全球一体化的到来,中粮的进口业务和国内贸易已连为一体,销售网络已覆盖中国主要市场,年销售额约5亿美元。2009年,中粮集团提出了打造“全产业链食品企业,全服务链城市综合体”的新战略目标。

中粮饲料部的主要产品是玉米、鱼粉、粕类、木薯类、氨基酸等饲料原料内外贸易;复合多维、预混料、浓缩料、配合料等饲料的加工。

2. 中粮饲料产业链的模式分析

中谷在产区以粮库为依托,收购粮食。经纪人直接收购农民余粮,然后销售给粮库,粮库分为国有、私营和饲料厂。其中最大的是中储粮,然后是中粮(200万吨),其次是华粮,再次是省级粮食集团。粮库的收购半径是100公里。粮库的粮食自己使用一部分,大部分卖出去,但中粮没有自己的物流体系,主要靠铁路运输,或者是由铁路运至大连港,然后海运到南方。这里面铁路是一个难点,要申请,然后到站台,装车运走。主要的销售对象是饲料厂,将来的饲料产量600万吨,100万吨供上游养殖包括生猪(100万头),还有养鸡养鸭等。其他500万吨市场销售。经销商只占很小的比例。

其中经纪人赚辛苦钱,粮库赚库存钱,主要是贸易赚钱。一般来讲,很少有人能从头做到尾,这样可能赚大钱,但也可能赔大钱。需要收购能力强,销售能力强,物流能力强等。其主要的保险措施一是期货,最高比例不超过90%;二是信息管理系统,快速传递信息;三是

环节分工,各个环节专业能力很强;四是体系规范,计划能力和管控能力较强。

(三) 中粮集团的互联网+全产业链

成立逾半个世纪的大型国企中粮集团也要赶一把时髦,在网购市场上分一杯羹。在“我买网”主页上,销售产品包括休闲食品、粮油、冲调品、饼干蛋糕、婴幼儿食品、奶制品、果汁饮料、酒类、茶叶、健康食品、调味品、方便食品、干货和早餐食品等十几个大类别,主要是中粮集团旗下的产品以及可口可乐等合作品牌。

其实中粮集团并非第一次“触网”。早在2000年,中粮集团时任董事长刘福春就曾亲自出任中华食物有限公司董事长,并于次年推出了曾轰动一时的中华食物网,定位为农粮肉品的B2B网上交易平台。这家网站影未露时身已火,主要缘于其高级别的牵头方和重磅级投资方。

资料显示,中华食物网是信息产业部(现更名为工信部)2001年初确定的国家电子商务试点工程核心项目,网站股东除中粮集团外,还包括美国ADM公司、日本丸红株式会社、台湾统一企业、新加坡嘉吉亚太有限公司等多家跨国巨头。不过,据知情人士透露,由于网站的重要管理层来自台湾,并不熟悉大陆文化,对大陆企业的脉搏把握并不准确;另外,由于投资方众多,中粮集团尽管是最大股东,拥有的自主权和决策权仍受到较大限制。

中粮集团携手招商局集团共同打造的粮食电子交易平台——粮达网发布全新品牌形象并在深圳前海正式上线。粮达网是创新的产物,于2014年10月在前海深港现代服务业合作区注册成立,是中粮集团和招商局集团两大央企以“互联网+农粮”重塑农粮贸易新模式、努力打造粮食电商生态圈的积极尝试。希望粮达网提供最优的农产品解决方案,达到降低交易成本、提高效率的目的,让农民增收、消费者获益。

农粮互联网化刚刚开始,农粮行业基础薄弱,农业是三个产业里最低级别的一个产业,农粮是离互联网最远的一个行业,现在才逐步从尾端向上蔓延,但整个产业链的潜在市场空间近10万亿。

总体上看,我国的农粮贸易行业存在着信息不对称、交易不便、物流效率低、缺乏履约保障、周转资金不足等痛点,这些发展痛点如果解决,农粮贸易行业将爆发出巨大能量,“互联网”开放、透明、分享、共赢的特点,通过链接一切实现资源共享,让信息流、货物流、资金流都能畅通无阻地流动,将为我国传统农粮贸易行业注入新活力。

据悉,粮达网目前已经上线的原粮有玉米、小麦、稻谷、大豆、棕榈油、大麦、高粱等。截至目前试运营约5个月,粮达网发展了858家用户,交易量47万吨。

(四) 中粮全产业链运作的问题

中粮集团进入新世纪后,面临的外部环境发生了巨大的改变,无论是国际的还是国内的,需要在使命愿景、发展战略、业务战略等方面进行根本性的改变,实现由单纯的贸易型企业向全产业链模式的转变,以规模经济、协同效应和产业地位实现价值最大化。

任何一个企业要实现模式的成功转变,都存在一定的阵痛,中粮集团也不会例外。全产业链战略对集团提出了非常高的要求,要求集团在企业文化、产业协同、管控能力等方面实现

转变。

1. 文化转型之痛

中粮集团通过资本运营的方式,采取了大量的兼并收购活动。近几年,中粮并购了中粮屯河、蒙牛集团,接收中谷集团等。这些并购企业与中粮集团原有文化存在较大的差异,如屯河公司系原德隆集团下属企业,蒙牛集团是一家民营企业,国有企业的文化与民营企业的文化截然不同,也决定了中粮集团在文化整合的道路上充满了荆棘。中粮集团要形成统一的文化,需要打一场艰苦之战。

目前,中粮集团正在推进统一的品牌文化建设,成立了品牌管理部门,设计了统一的VI系统,提出了“自然之源、重塑你我”的理念,在所有的粮油中都打上“中粮”的标志。但是仍然存在非常大的难度,原先存在大量的子品牌,如“长城”葡萄酒,“大悦城”综合商业体,“福临门”食用油,“家佳康”肉制品等,现在需要以“中粮”品牌一以贯之,会存在认知角色混乱的问题,以及是否被消费者接受的问题。从另外一个层面看,如果其中的一个子品牌出现了问题,将会波及到“中粮”品牌,使其受损。

2. 产业协同之痛

中粮集团的全产业链模式,从理论的角度看,实际上是纵向一体化,参与或控制整个产业链。全产业链要求在不同的产业链条之间相互协同、资源共享、共同提升。比如益海嘉里的大米产业就直接利用了它非常成熟的油脂品牌和渠道。但是为了更好地适应市场形势,还需要强化产业之间的内部协同,如种植业与加工业的协同,内部交易价格及相应条款等的确立等。从产业链条来看,需要构筑良好的产业协同的链条,不能掉“链子”,否则难以形成良性循环。中粮集团各个业务都是分立的实体公司,有不同的利益追求,协同的难度非常高。中粮集团成立了自己的财务公司,有自己的金融事业部,他们如何为实体产业提供协同。

对于中粮而言,多产业链的整合和运营是一项庞大而复杂的工程。“全产业链”模式需要各大产业链条实现均衡发展,不能此强彼弱、分化明显,需要在从农产品原料到终端消费品,包括种植、采购、贸易和物流、食品原料和饲料生产、养殖与肉类加工、食品加工、食品营销等多个环节融合并均衡发展,再通过对全产业链的系统管理和关键环节的有效控制,形成强大的整体竞争力。否则,各业务链条之间的协同作用只会是“雷声大雨点小”,甚至形成“孤岛效应”,损耗资源。战线过长,既是中粮的一个优势,也是劣势。

3. 管控之难

全产业链战略对集团管控也提出了新的要求,要求集团能够在统一的意志和战略条件下,实现“管而不死,放而不乱”的目标。中粮集团的产业分布在不同地域,拥有不同性质的企业,既有国有充分占主导的企业,也有民营充分的企业;既有上市企业,也有非上市企业。要实现对集团下属多家跨所有制、跨地域、跨产业的管控,如集团在投资管控上,收缩了投资管控权限,限制了下属企业的投资冲动,由集团统一行使对外投资管理。但是,中粮集团下面仍然存在大量的子集团,如何有效分配投资管理权、财务管理权、人事管理权等就成为集团的一个“两难”命题。

4. 财务之痛

中粮集团要实现全产业链的模式,对财务的要求非常的高。为了尽快实现全产业链战略,从2009年初,中粮开始摆脱过去的稳健做派,挥斥资本攻城略地,先后进行了一系列大手笔的兼并收购。

2009年2月,正式接管陷入破产的五谷道场,踏进方便面市场;2009年3月,投资177亿元建设生猪产业链;2009年4月,洽购陕西西凤,进军白酒业;2009年4月,投资40亿元在北方建粮油基地;2009年5月,借款5亿元整合丰原生化,踏进生物工程领域;2009年6月,推出自有品牌“悦活”果汁;2009年6月,投资20亿元助推新疆林果业,计划打造一个类似于徐福记一样的休闲糖果业务;2009年7月,联合厚朴基金收购蒙牛20%股权;2009年12月23日,出资1.94亿元收购外资在华合资企业万威客食品有限公司100%股权。

这一系列的并购活动对财务资金提出了非常高的要求。自集团开始运作全产业链模式后,资产负债率在逐步增加,利息保障倍数在逐步降低,从2006年的5.63降低到4.37左右。由于集团资金流动性不足,于2010年1月再度发行70亿元的短期融资券,主要补充大宗粮食贸易和集团下属各单位在实际生产、经营过程中对运营资金的需求,优化负债结构。但是,从实际运行效果看,并没有有效降低资产负债率,存在巨大的短期经营风险。

六、温氏集团的产业链整合

(一) 温氏产业链现状

温氏集团的前身是广东省新兴县的一个农民股份合作养鸡场。1982年11月,新兴县勒竹人民公社(现勒竹镇)的一个集体养殖农场因连年亏损濒临倒闭,实行招标承包。温氏集团的创始人、1978年“右派”平反后从农村老家安排到县食品公司当养鸡技术员的温北英,停薪留职,到其子温鹏程承包的养猪农场落户。

1983年6月,温北英从家乡的兄弟叔侄中联合6户,包括温北英自家共7户8人每人出资1000元,共集资8000元,与集体农场联营养鸡。不到半年,合股农户与集体农场因为诸多矛盾难以联营,不得不分道扬镳。1984年2月,以温北英为首的7户农户全面承包了这个集体农场,承包期限15年(后来延长到30年),承包金每年1.5万元,办起了勒竹养鸡农场。最初,7户农户以股带劳,同舟共济,艰苦经营,实行自繁、自育、自养、自销。随着生产发展,鸡场不断吸收新的农户入股。到1986年底,已有28户农户入股,全场职工39人。1987年,鸡场扩大为42个农民全员入股,股份采取记账形式。

由于“以股连心”,鸡场经营蒸蒸日上。然而,生产规模的扩大受到场地、管理和资金等因素的制约。从1988年起,鸡场开始与农户挂靠,改变过去简单帮助邻近农户代销肉鸡,逐渐发展为减少自养数量,办起了种鸡场、孵化场、饲料加工厂,主要从事饲养种鸡、孵化鸡苗、生产饲料。挂靠农户从鸡场领取鸡苗进行饲养,鸡场向农户提供技术、饲料、防疫、管理等产中服务,收购农户的成鸡,进行销售。

最初仅有二三十农户与鸡场挂靠。由于鸡场开展全方位系列化优质服务,尤其从1989

年起实行以保护价收购成鸡,保证农户获得一定的利润,在农户中信誉逐步提高,挂靠农户增至132户。1990年挂靠农户增至280户,1992年达到1500户。1992年起鸡场大规模地开展综合经营的基本建设,扩建饲料厂,建设饲料编织袋厂,引进肉鸡分割生产线和冷冻厂。1993年7月,勒竹鸡场更名为新兴温氏食品集团有限公司,1994年10月正式更名为广东温氏食品集团有限公司。目前,这个昔日7户农民以8000元起家的小鸡场,已发展成为一个以养鸡业为主,兼营肉猪、水产养殖、饲料、肉品加工,跨地区跨省,农工商贸一体化经营的大型企业集团,成为广东省最大的肉鸡生产基地和全国最大的三黄鸡、竹丝鸡饲养集团。

依据企业业务是否多元和合作关系是否受到重大因素影响两个指标,可以把温氏与农户的合作历程分为三个阶段。

第一阶段(1986~1996年):单纯养鸡业的“公司+农户”合作模式。

温氏从养鸡业起步,构建和不断完善与农户合作生产的适宜经营方式,正确处理公司与农户的利益分配关系,长期执行与农户“五五分成”的利益分配准则,做到与农户利益均沾。公司明确提出,无论行业处于何种经营环境,都要首先保证合作农户的利益,甚至实行保价回收政策,确保农户饲养每只肉鸡有1元到1.5元的获利。在企业内部,农户的利益由服务部代言。这一阶段,温氏形成与农户精诚合作的关系,赢得了良好的声誉,奠定了温氏快速发展的牢固基础。

第二阶段(1997~2006年):“公司+农户”合作模式向养猪等行业推广,并经受“非典”、禽流感等的冲击考验。

养鸡业“公司+农户”经营模式的成功,为温氏积累了丰富的治理与农户关系的经验,这一经验被推广到养猪、养鸭和蔬菜等业务领域并得到进一步的丰富与发展。温氏不仅做到与农户利益均沾,而且在面临各种风险时做到风险多担,并没有像一些农业龙头企业那样少担风险。如1998年初香港受禽流感影响最严重时期,公司顶着每天亏损130万元的压力,仍坚持对农户给予适当的补贴;同样受禽流感影响,公司仅2005年最后一个季度的鸡产业亏损就达3亿元左右,但仍然承诺保证农户饲养每只肉鸡获利不低于1元。在这一阶段,公司还建立起二次分配机制,即在年终结算时,如果农户的年平均收益低于社会同行的平均利润水平,公司将以补贴形式返回农户;另外,公司还设立一定数量的风险基金,如果农户在饲养管理中因遭遇洪涝、台风、疾病等灾害而受到重大损失时,公司将从基金中提取补贴,保证农户拥有持续经营的能力。

第三阶段(2007年至今):《农民专业合作社法》实施下的“公司+农户”合作模式。

尽管公司善于处理与农户的利益联结关系,并努力做到农户获利不低于社会平均利润水平。但这不是说,与温氏合作的农户就没有一个不发生亏损。温氏能够保证绝大多数勤于管理、兢兢业业工作的农户从事养殖业的基本利益,但农户因自己疏于生产管理带来的亏损,农户多多少少需要分担一些。这不可避免地会发生如下现象:在《农民专业合作社法》实施背景下,少数经营不善的农户联合起来,成立农户协会,与温氏讨价还价甚至对簿公堂。温

氏与农户的合作模式无疑面临着前所未有的挑战。

(二) 温氏产业链模式七大特点

1. 对合作农户的生产实行准车间化管理

为避免农户因投入成本过高带来的经营亏损,公司不鼓励合作农户雇工经营,有意识地控制农户的经营规模,如养猪农户饲养规模一般在一批猪 500 头之内。为规避农户的机会主义行为,公司只与有一定投入规模的农户开展合作,如养鸡户一般达到一批鸡 5000 只的规模,养猪户一般达到一批猪 200 头的规模。

首先是产前环节的交易,主要指企业向农户提供优良品种、先进的生产技术、管理方法以及市场信息和资金的帮助,农户则承诺按公司要求生产和交售产品。在这一环节,公司处于交易主导地位,交易的“产品”决定了农户生产什么、生产多少和怎样生产。

其次是产中环节的交易,主要指企业向农户提供各种服务。在这一环节,虽然农户是独立的生产主体,但离不开企业提供的技术指导和服务。例如,农户从领取公司的鸡苗、支付适当的定金起(每只鸡 4~5 元),接受公司的服务均采用记账的形式。温氏集团在一定区域范围内设立一个服务中心,为每 20~30 个养鸡户安排一个联络员,由此形成了一个全方位的服务网络。针对农户的需求,公司及时派员或聘请专家适时解决

最后是产后环节的交易,指公司收购农户的成鸡,并进行加工和销售。这一环节是“公司+农户”产业化经营的归宿,农产品的实现和价值的分享是这一环节交易的核心内容。温氏集团不仅设立成鸡收购站,而且直接上门收购调运,使农户的成鸡及时“脱手”,减轻了农户饲养成本,节省了交易费用。温氏集团建立了肉鸡分割冷冻厂和罐头食品厂,意欲开展产后的加工。但由于人民的消费习惯和消费水平,市场更偏爱活鸡。目前,温氏集团基本上没有开展农产品加工,只是以销售活鸡为主。

于是,在这里,产业化经营的核心是农产品收购保护价的制定。应当说,温氏集团在这个问题的处理上极具战略眼光。由于农户从公司领取鸡苗、饲料和其他各种服务,公司很容易计算农户的养鸡成本。农户养一只鸡的成本为 8~8.5 元,公司保证农户每只鸡可获得 1.5~2 元的利润(利润率达到 20% 左右),以此制定收购价格,并坚持不懈。若市场价格上涨,公司销售成鸡有微利;反之,则有亏损。一般来说,由于市场竞争激烈,公司销售成鸡有亏损,公司靠综合经营来平衡。

为确保肉鸡回收,公司向农户提供的苗鸡、饲料、药物等定价较高,而肉鸡回收价更高,因此,在实际操作中常常出现公司向农户收购肉鸡的结算价高于向运销大户批发供应价的“肉鸡购销价格倒挂”现象,而企业总体上仍有利可图。

2. 明确畜禽产权归公司所有

由于农户在生产过程中并没有购买各种投入品,只是交纳少量保证金,如领养一只雏鸡的保证金是 4 元,这远远小于一只肉鸡的饲养成本,因此农户不享有畜禽的所有权。

合作养户在与温氏公司签订产销合同时,只需交付相当于实际生产成本一半的预付生产成本费用,困难户凭其他养户的担保还可减半交付生产成本费用,在新兴的大江镇,养户凭其与温氏签订的合同还可以得到银行两年的无息贷款。

养户在交付一定的生产成本费用后,便可享受温氏公司提供的无偿的服务,公司技术服务部除了派遣技术员上门为养户提供各种优质服务服务外,还在勒竹镇的每个管理区聘请了一位技术好、责任心强的老养户作为技术助理员,负责收集、反馈信息和向其他养户提供技术帮助。

低价供应或赊销生产资料,养户在交付生产成本费用后,可以低于市场价格的优惠价领取兽药、饲料等各种生产资料,每次领取时记入电脑,待成鸡上市时再统一结算。这种向养户赊销生产资料的做法,既避免了养户资金在生产环节上的积压,同时又减轻了养户的负担,有利于养户扩大生产。挂靠温氏的养户中,平均每个劳动力每年可以养 7000 - 10000 只鸡。

温氏与农户签署的委托养殖合同明确投入品的所有权:“公司为养户提供的鸡(猪)苗、饲料、药物、疫苗等物料,养户在饲养过程所管理的由公司供应的畜禽,均属于公司财产,养户不能擅自处理”。农户实际上只负责肉鸡的饲养工作,把公司交给他的鸡苗、饲料、药物等加工成肉鸡,再交给公司销售。从本质上看,温氏与养户之间形成的是准车间管理式的委托加工的合作关系。

3. 公司与农户对半分享合作剩余

温氏长期恪守与农户“五五分成”的利益分配准则,做到公司与农户利益均沾。如 2007 年市场行情较好时,合作农户饲养每只肉鸡获得的利润达到 1.7 元。即使在市场行情极不看好的情况下,温氏也竭尽所能保证合作农户的利益,承诺农户饲养每只肉鸡获得的利润不少于 1 元。如 2003 年上半年受“非典”影响,公司亏损 1.82 亿元,但合作农户的毛利累计为 1.41 亿元。公司面对行业风险时奉行的是“风险多担”原则。一般情况下,农户投入资源的机会成本比公司的要低。

4. 公司与农户的交易以流程价格进行结算

公司负责六个环节:①鸡种的选育、繁殖和苗鸡供应;②饲料配方的研制和饲料的生产与供应;③药品的供应和疫病的防治;④养殖技术的培训和指导;⑤肉鸡的收购、检验和分类;⑥市场行情的把握和批发销售。

公司为农户提供的肉鸡生产所必须的中间产品如饲料、种苗、药物、疫苗等的价格不会随行就市,而是基于公司计划确定的价格,属于一体化组织内部的调拨价格,公司把它称作流程价格。流程价格不同于一个企业考核各部门生产率推行的虚拟核算价格。

流程定价赋予公司协调各方利益的灵活性,使得公司与农户分配合作剩余时能够做到“利益均沾、风险多担”,同时也强有力地约束了分散农户的机会主义行为,因为农户无法通过直接向市场出售产品而获取利润。

5. 加强与高校的科研合作

温氏集团以技术入股的形式,吸收科研单位的技术力量来壮大自身,从 1992 年起,与华南农业大学动物科学系建立了长期技术合作关系。温氏集团还以技术入股形式赠送 10% 的股份给华南农业大学动物科学系,吸收其加入温氏集团。华南农业大学动物科学系为温氏集团培育良种、提供饲料营养配方和防病治病技术,并派出专家帮助企业解决技术问题,向企业员工和养鸡农户传授先进养鸡技术和科学管理方法。

6. 合理的分配机制,平衡四大利益主体:农户+客户+股东+员工

一是农户是公司赖以发展的基础,集团无论在何种情况下都要保证他们每养一只鸡就有1元到2元的利润。二是“温氏”在全国有1 000多家销售客户,目前,公司一般将保证他们每卖一只鸡可赚0.2元,据了解,这意味着一家三口从事该项工作每年可赢利五六万元。与集团对农户采取浮动补贴的办法不一样,集团对销售客户的利益补偿主要体现在年终的销售奖励会上,2007年底他们就拿出了400万元奖励销售大户。

三是股东+员工。1983年,温氏初创时就实行了股份制——7家农户8份股份;1986年,当时的董事长温北英在集团内推行了职工全员持股制,鸡场把以户为单位入股改为以劳动力为单位入股,采取“以劳带资”的形式,凡参加鸡场劳动的人都可以入股,每股金额2000元,从而成为一个全员股东型的股份合作企业。股票每月结算一次,把当月经营的盈亏额平均分到股票中,公布股票价格。股票可以在场内职工中转让,并规定年利润的40%作为股份分红,分红一般不分到职工手上(从1994年起规定可分红20%),而是作为股票升值,记在股东名下,属于股东所有。

并打出了富有现代企业色彩的口号——“温氏食品、人人有份”。此后,随着员工的增多,公司的股权越来越分散,以致于集团最大的股东——董事长兼总裁温鹏程目前的持股比例不到4%。据了解,对于股东和员工,除了高于当地平均水平的工资和福利待遇之外,集团每年根据公司获利情况给予股东一定比例的利润分配。近年来,集团股票的收益率都达到30%。保障各方面的利益平衡,这是温氏集团成功的核心秘密。

7. 信息化的流程管理

据与温氏合作建设温氏ERP项目的金蝶软件公司介绍,温氏集团规模庞大,旗下分子机构众多,在企业运营上具有集团高度集中控制、协同作业的特点,具体表现在以下几个方面:

第一,高度集权的组织管理

从集团总部到底层机构共有一、二、二级半、三级管理级次,机构众多,层次复杂。集团总部采取一管到底的方法,分子机构的产供销、财务、HR及行政等各条线都由总部对应部门直接指挥,体现高度的集权管理。

第二,生产原料由集团采购中心集中采购、统一配送

各级分子机构根据情况报送采购需求,集团采购中心集中采购,统一结算,并按需配送给各级机构。除外,集团采购中心负责进行供应商的管理、评估工作,进行招标、定价,签订合同、协议等采购前期工作。充分体现了集团对原料采购的集中管控,较大地提升反应速度、降低采购成本。

第三,集团物资统一管理、统一调配

各种原料、成品、半成品库存资源集团内共享,集团总部根据分子机构的库存状况、需求状况等信息,在集团内统一按需调配,从而有效、合理地利用库存资源。

第四,公司+基地+农户的养殖模式

一体化养殖公司的肉鸡(猪)饲养环节由专业户承担,专业化按照公司的规范建设鸡舍,按照饲养规模交纳相应的定金后从公司领取鸡苗,然后按照公司的饲养及防疫规范进行饲养,饲养过程中所需的饲养、疫苗、药物从公司领取并受公司监管,育成肉鸡全部交公司收购

上市。专业户实行“全进全出”的饲养模式,即前一批鸡苗全部上市以后再从公司领取下一批鸡苗饲养,专业户与公司之间的物料往来(即专业户从公司领取鸡苗、饲料、疫苗、药物以及向公司提供的育成肉鸡)按照公司规定的定价记账,所饲养的肉鸡全部上市以后与公司结算并以现金方式支取结算利润。据此,金蝶软件的 ERP 项目提出相应解决方案。

(1) 建立集团统一控制的集中采购管理平台,高度体现集团对采购物流、资金流的控制,强调集团内部的采购业务的高度协同。建立集团统一控制的供应商管理、评估,价格管理平台。在集团层面建立统一的供应商档案、采购许可、配额管理、采购策略等,制定统一的采购价格、最高限价,授权给下属分子机构使用。建立完善的计划、订单、收货集中控制平台。采购计划(申请)层层汇总、分解、平衡,最终形成集团的采购计划。集团根据采购计划进行统一订货或分开订货,取决于预先制定的采购流程,这种采购流程能根据不同情况分别控制,并规定执行。对于集中订货,集团根据需求状况下达收货指令给相应收货机构,收货机构根据这些指令进行收货并受指令约束。建立完善的外部结算、内部结算平台。根据预先设定的结算流程进行外部结算,若流程规定由集团集中结算,则集团汇集下属企业入库数据进行结算,并由此产生集团与下属企业的内部结算需求。

建立多维集团采购分析平台。从多个角度分析全集团的供应商供货状况,价格变动状况,采购数量、资金占用状况,订单收货、欠收状况,为集团采购决策提供支持。

(2) 建立集团统一控制的物资调配管理平台,充分、合理利用库存资源。集团内库存信息高度共享,集团总部根据分支机构需求状况作统一调拨安排。调拨收发双方根据调拨指令进行调拨物资的收发业务。集团总部财务部门汇总调拨收发业务进行统一的内部结算管理,合理安排资金拨付,提高资金内部周转率。

(3) 利用金蝶 EAS BOS 快速建立一套具有行业内领先的养殖管理平台。养鸡领域:①完整解决温氏集团下属的养鸡类一体化养殖公司在养鸡领域的应用需求,包含父母代种鸡生产、种蛋孵化、养鸡专业户管理、肉鸡销售、疫病信息管理等方面的应用需求。②解决温氏集团的一体化养殖公司、二级公司及集团公司等 3 个层面在上述领域的应用需求,包括信息查询、报表、计划、监控等类型的应用需求。

养猪领域:①完整解决温氏集团下属的养猪类一体化养殖公司在养猪专业户管理、肉猪销售、疫病信息管理领域的应用需求。②解决温氏集团的一体化养殖公司、二级公司及集团公司等 3 个层面在上述领域的应用需求,包括信息查询、报表、计划、监控等类型的应用需求。通过先进的资源计划管理软件 ERP 项目的实施,温氏集团成功了节约了管理成本,提高了管理效率,从而为企业健康发展打下基础。

(三) 温氏模式的可取之处

温氏集团得自“公司+农户”产业化经营模式的收益在于:①节省了若自己养鸡在场地、设备、人工、管理等方面的开支,其中场地和管理费开支的节省最为巨大;②从农户获得有保障的原料成鸡供给,不仅避免了生产风险,而且节省了巨大的市场搜寻和交易费用;③优化资本配置于科技开发、综合经营等高附加值项目的效益;④向大批农户直接提供鸡苗、饲料等各种服务,既实现了规模化的原料生产和服务的成本最小化,又节省了市场交易费用。这正

是公司可以制定保护收购价的基础。由此可以发现,公司收购农户产品存在亏损,但在向农户提供原料和服务时已经把钱赚了。这种赚不仅没有坑农骗农,而且优质,价格合理。这里的“秘密”在于规模化服务的成本最小化。这种“明亏暗赚”使公司获得了美名,这也是公司的制度收益。

“温氏模式”的利润主要来自专业化分工、产业链整合、以市场为核心的快速反应机制、科技创新和良好的关系治理五个方面,此乃“温氏模式”成功的四大秘诀。

1. 从企业和农户的比较优势中寻找分工协作的结合点,优化配置肉鸡产业资源

在肉鸡产业链中的企业、养殖户、运销户三个经济主体中,农民具有劳动力和土地优势,有挣钱致富的内在动力,但是,一家一户的农民要单独获取市场信息、价格行情,是极不经济的;企业的特长是市场开拓能力强,资金雄厚,经营管理水平高,具有农户所没有的优势,但农业劳动力缺乏和土地资源不足却是企业的劣势;运销大户起早摸黑,吃苦耐劳,具有运销鲜活农产品速度快、处理能力强的特点。“温氏模式”就是针对企业、养殖户、运销户各自的特点,让农民从事肉鸡养殖,运销户从事肉鸡销售,公司则负责产业链综合管理。农户的养鸡场成了公司的“生产车间”,运销户成了公司营销部的“销售员”,肉鸡产业链中的外部性饲养、销售环节成了“准企业化的内部组织”,形成专业化生产、规模化经营的格局,实现了农业生产的工业化,构建了“温氏模式”成功的基础。

2. 从农业产业的整体运行中增强获利能力,延长并重新组合肉鸡产业链

目前,我国农业效益不高的一个重要原因是产业体系分割,农业的前向部门和后向部门游离于体系之外,农业局限于单纯的种植、养殖环节。温氏公司不仅在肉鸡养殖、销售环节争取效益,而且还在苗鸡、饲料、药品生产供应等产前综合配套环节向前延伸农业产业链,创造产业整体运作的高效益。公司既有种鸡场,又有饲料厂、交易市场、技术服务部等,产业设施配套完整,使原来的外部性组织变成了企业内设机构,大幅度减少了有关环节在运作、衔接过程中的效率损失,提高了肉鸡产业的市场竞争能力和盈利能力。

3. 建立以市场为导向的快速反应机制

公司一方面提前与肉鸡运销户预订销量,确保公司没有肉鸡库存积压;另一方面,随时跟踪分析市场价格变化,每遇市场行情突变,都能提前做出反应。

4. 进行连续不断的管理创新和技术创新

该公司重点抓三个环节:首先,以优质鸡种取胜;其次,保持领先的饲养水平。公司从大专院校引进专业技术人才,环环考核,层层把关,对养鸡专业户进行分期分批的技术培训,对新发展的农户和效益较差的农户进行单独培训,以降低饲养成本;再次,因时因势调整饲料配制。公司专门引进几位研究生负责饲料配方研制,随时根据玉米、大豆等原料价格变化,在保证饲料质量不变的前提下,调整有关原料配比,使饲料成本始终处在最低水平。

5. 与农户良好的关系处理

经济组织有效发挥作用离不开好的治理机制。一般地说,组织的治理机制有合约治理和关系治理两类。正式合约对保证交易的正式性、降低交易风险和促进交易的长期性具有重要作用,但交易主体的有限理性和合约的不完全性使得合约执行成本高昂。

信任、互惠、有效沟通、声誉机制和赋予合同执行的灵活性等关系治理方式能够降低双方

的交易成本,促进长期合作。特别是在交易复杂性程度高的情境下,关系治理比正式合约能更有效约束机会主义行为。然而,关系治理较强的情境依赖性使得其功效发挥离不开正式规则的保驾护航。合约治理与关系治理互为补充,两者交互作用,共同促进交易的自我执行,提高交易绩效。

合约治理并不是促使温氏模式走向成功的有效机制。如果说温氏模式的合约治理与其他模式有什么差异的话,那也是由于温氏模式特殊的关系治理机制所致,而关系治理缺失恰恰是倒下的“两温一古”失败的一个关键原因。

关系治理一般包括以下几个方面的机制:信任、互惠、灵活性、声誉机制、有效沟通。其中信任与声誉机制是其他关系治理方式的基础和促进交易双方持续合作的关键。

在“公司+农户”模式中,由于农户分散经营且理性程度比企业更为有限,有效沟通的主导方只能由企业担任。龙头企业可以定期或不定期召开培训会、座谈会和重要事件发布会等,有意识有目的地多渠道与农户商讨合作中的机遇、挑战、优势与劣势,寻求双方认可的决策。企业还可以与合作农户分享公司发展的短期与长期计划,甚至分享公司经营的成本与收益情况,便于双方理解对方的决策与行为,进而信守合作愿景,建立长期合作导向。

(四)温氏产业链整合存在的问题

1. 公司与农户的利益分配不完全符合市场规律

(1)建立一种公司与农户的利益保证机制是保护和稳定“公司+农户”经营方式的关键,也是稳定和发展整个农业产业化经营的关键。一般来说,公司与农户利益的保证机制可以通过三种途径实现:一是农户与企业签订合法且受其保护的购销合同,企业向农户提供各种服务,农户保证按保护价提供农产品,交易双方在合同上实现公平、公正。二是企业与农户建立稳定的产销关系,企业保证在加工或商业环节中将一部分利润返还农户。三是按股份制原则建立龙头企业,使农户与企业在经济上融为一体,风险共担,利益共享。

这种合作机制的形成,是合作双方多次博弈的结果,其动力在于可以节约交易费用。在温氏集团与农户的合作关系中,公司与农户之间已经突破一般的经济合同关系,温氏集团承诺按保护价收购农户的活鸡。由于农户所用的饲料和技术服务都按挂账方式进行,农户的饲养成本比较容易获得,在保护价高于成本的情况下,按保护价回购,实际上稳定了农户利益。

为稳定保护价政策,平抑可能出现的购销倒挂所产生的亏损,温氏集团开展多种经营,建立风险基金制度,以最大限度地降低市场风险。但是如果开展多种经营仅仅是为了消除购销倒挂的负面影响,有违综合经营的初衷。频频动用风险基金,分配给股东的利益必然减少,全员股东制所产生的激励作用将大打折扣。这样公司就陷入一个两难境地,要么放弃保护价政策,保证其在收购环节获利,但却会伤害农户利益,甚至造成整个产业链的中断。要么坚持保护价政策,稳定农户利益,牺牲公司部分利益,但这样最终将伤害股东利益。

(2)农民能否取得和占有农业产业化经营的“平均利润”,取决于农民在农业产业化经营中的地位和产权关系。由于在温氏集团的产业化经营中,农民在养鸡的其它环节不存在产权关系,农民在农产品生产经营中的地位没有发生根本改变,只是由自由生产者变成签约生产者。缺乏产权联系,农民无权要求分享其它经营环节产生的增加值,农民与龙头企业之间的

交易在签约过程中结束。只有农民与农业产业化组织形成一定的产权关系,才能在产权上保证农民与龙头企业都获得“平均利润”。

在“公司+农户”等农业产业化经营中,“平均利润说”只是一种理想化的假说,这是因为在农户与龙头企业没有产权联系的前提下,存在诸多因素阻碍利润的平均化。首先,在农业产业化经营中,生产要素的稀缺程度不同,生产要素的相应报酬也就不同当前条件下,资本、技术和生产经营管理相对于劳动力来说是稀缺的,农户处于基础地位,而龙头企业则处于关键地位,因此龙头企业的收益率高于农户是必然的。其次,分散的农户不具有与龙头企业平等谈判的能力,容易受制于市场垄断者,这也是农户不能获得平均利润的重要原因。虽然,在温氏集团的农业产业化经营中,温氏集团是主动让利于农户的,但是这种让利很难长久维持,也是有限的,不符合市场经济规律的,它不利于温氏集团农业产业化经营的长期稳定发展,也为其后的发展留下隐患。

2. 人事、福利制度存在的不足

企业竞争从根本上说是人才竞争。在用人政策上,温氏集团总的方针是:“用人唯贤,选择最佳工作者。”但是在具体操作中却存在着过分依赖科研单位的技术人才,而对本企业的专业人才,特别是技术人才重视程度不够。温氏集团通过技术入股与华南农业大学动物科学系合作,本身就是一个实现温氏集团科技产业化的良好途径,它为温氏集团的产业升级带来一线光明。

尽管温氏集团十分重视科研单位技术人才的待遇,但是科研单位的技术人员在组织上和利益上毕竟与其正式员工不同,且其在组织上与温氏集团没有直接关系,在利益上也与温氏集团没有必然联系。此外,集团在用人、培养人才以及人事制度安排等方面存在明显不足。

此外,温氏集团在职工的福利制度上也存在不足,“企业办社会”的现象比较严重,似有重演国企普遍存在的“小而全”之虞。温氏集团虽地处偏僻山区,但诸如幼儿园、医院、职工食堂等有利于解决职工后顾之忧的福利设施一应俱全,在市场经济条件下,这将使温氏集团在新的发展过程中产生新的后顾之忧。

七、雏鹰集团的产业链整合

(一) 雏鹰集团的雏鹰模式

雏鹰农牧集团股份有限公司(以下简称“雏鹰农牧集团”)始创于1988年,2010年9月15日在深圳证券交易所挂牌上市(股票代码:002477),被业界誉为“中国养猪第一股”。雏鹰农牧集团是农业产业化国家重点龙头企业、中国质量诚信企业,并承载着中央储备肉活畜储备基地的重任!

雏鹰本着“责任、成长、价值”的理念基石和“创新为魂、富民为本、扎根农村、艰苦奋斗”的经营理念,不断创新经营模式,推进新兴特色农业、升级优化组织形式,科技兴农、坚持富民工程发展战略,以“发展生态产业 引领时尚生活”为己任,致力于将绿色、健康、安全的食品送上国人的餐桌,成为卓越的中国安全食品供应商。

河南雏鹰农牧股份有限公司及其前身成立于2003年,经过多年的发展,已经成长为一家人

大型现代化养殖企业。目前,公司注册资本1亿元,总资产6.5亿元。公司通过多年实践,对传统养殖模式进行了深化,创新性的建立了具有丰富内涵和特色的“雏鹰模式”。通过科学规划,合理布局,分阶段、流程化饲养,分散养殖、统一管理,推进规模养殖,实现规模效益。“雏鹰模式”建立在公司多年积累的周边农户信赖基础之上,利用合作农户对其他农户的影响,实现养殖规模的年轮式扩张。公司与农户合作的经验积累需要时间,农户信赖的培育也需要过程,行业内其他养殖企业难以在短时间内复制这一模式。2007年、2008年、2009年公司凭借创新性的“雏鹰模式”,实现了飞跃式发展,在生猪养殖行业创造了“雏鹰奇迹”,年销售生猪数量13.4万头、24.9万头、48.4万头,年均增长率达90%以上。近三年,公司营业收入分别为2.1亿元、3.6亿元、5.4亿元,年均增长率达62%以上,净利润分别为0.22亿元、0.62亿元、0.88亿元,年均增长115%,呈现强劲增长势头。

公司凭借“雏鹰模式”在快速发展的同时,带动了周边农户增收致富,推动了行业发展。2007年、2008年、2009年,公司合作养殖农户数量分别为514户、1,065户、1,579户。2009年,公司养殖合作农户平均收入5.83万元/户,最高收入已超过10万元/户,收入相对较高。公司双赢的养殖模式和诚信的富民理念得到周边农户的普遍信赖和认可。截至2009年底,登记在册的意向合作养殖农户数量达305户。在生猪销售方面,公司2010~2014年的销售计划是:年生猪销售量分别达到70万头、110万头、160万头、240万头、360万头,年均增长率超过50%。据此,2014年公司每年养殖合作农户将达到8,500农户/年,约17,000农民/年。

雏鹰养殖总场为龙头,以养殖示范区为龙身,以家庭散养农户为龙尾,采用“工厂+车间”和“基地带农户”的两种模式。对两种模式公司以记账式,实行供苗、供料、技术服务、防疫治病、销售“五个统一”服务,养殖农户只需向公司纳一定数额的原材料款,提供场,付出劳动力即可。

工厂+车间模式:养殖农户向公司交纳25000元,公司担保贷款25000元,即可进入小区内,利用公司提供的现成的设施及设备,每年可养肉鸡8到10批,每批3000只。

基地带农户模式:散养农户只需向公司交纳7800元的原材料款,提供养殖场地,付出人力,可以每年养6到8批,每批1000只。

鸡养成以后,公司以市场价收购销售,扣除养殖成本,利润返还养殖农户。公司还实行了最低保护价,如当时市场价低于保护价,公司则按保护价回收,差额由公司补贴养殖农户,使养殖农户利益不受损失,如市场价高于保护价,高出部分利润全归养殖农户。两种模式的共同发展,使公司和养户之间的养殖风险系数相对稳定,养殖农户规避了风险,公司依靠规模拓宽了销售渠道,形成了规模优势,成本优势,管理优势,增强了抗风险能力,达到了互利双赢的目的。

雏鹰富民工程实行几年时间,建立示范养殖区五个,辐射带动薛店镇及周边乡镇,甚至临近县(市)养殖农户2000多户,近三年,加盟养殖农户年产值年年逾亿元。加盟的散养农户年均收益8000元以上,养殖小区每户年均收益在3万元以上。产生了明显的经济效益和社会效益。养殖成为农民增收的主要来源,是当地农业支柱产业之一。

2004年,为带动更大范围农民致富,雏鹰公司与双汇集团强强联合,签订了年供20万头生猪供应项目。雏鹰公司投巨资1.2亿元,筹建设了占地800余亩的雏鹰种猪养殖基地,该

基地分4个区、8个场,饲养祖代种猪1370套,父母代种猪15600套,年可供猪仔25万头,该基地采取边建设、边封闭、边生产的方法,建成的第一、二小区已封闭,第一小区已开始生产饲养,计划到2005年10月可全部竣工投产。

种猪繁育整个生产过程主要分为配种、妊娠、分娩、保育、优选五阶段,采用工厂化养殖方式,将整个过程分为若干单元车间、流水作业、全进全出。

商品肉猪的繁殖和饲养主要分为配种、妊娠、分娩、保育、生长、育肥六个阶段,采用“公司+农户”的养殖模式,其中配种、妊娠、分娩、保育阶段由雏鹰公司按工厂化养殖方式操作,流水作业、全进全出、常年生产。生长、育肥阶段由饲养农户完成,公司回购出售。

公司不但带动了养殖业的发展,也带动了农业、运输业等相关产业的发展。常年为公司服务的大货、中轿、农用三轮车近百台,原料运输车数十台。养殖的副产品——鸡粪,成为受农民欢迎的绿色有机环保肥料,除当地农田使用外,还销往周边县(市),特别成为中牟县大蒜、瓜果的主施肥料,每到大蒜、瓜果种植季节,拉粪的车辆排成长龙,景象红火。

(二) 雏鹰集团的产业链整合

雏鹰农牧集团以让国人吃上安全肉为己任,致力于开展以生猪养殖全产业链为方向的战略布局,目前已发展成为以生猪养殖为主导,拥有粮食贸易、饲料生产、生猪养殖、肉类加工、冷链物流、连锁专卖、电子商务等完整产业链体系的现代化大型农牧企业集团。

在产业链上游,集团严格把控原料收储、饲料生产等环节,以保证投入品的安全。集团在国家优质粮仓东三省建设基地,开展玉米、大豆等原料的购销、风干、储运业务,并通过自主的铁路专用线运抵公司饲料厂,不仅从源头上为产品质量安全提供了强大的保障,同时降低了饲料原料的采购、加工和运输成本。

在养殖环节,集团在不断扩大普通猪养殖规模的同时,不断探索生态养殖新模式,在三门峡投建全国大型标准化生态养殖基地,自主培育的三门峡雏鹰黑猪,是中国生猪养殖领域首个国家级生态原产地保护产品。在西藏林芝地区投建藏香猪生态养殖基地,从而形成了高端藏香猪——生态猪——普通商品猪的产品体系,并把“六统一”的标准化管理模式落实到生产环节。

在物流服务和终端建设环节,集团以标准化和信息化为基础,以市场开发和品牌建设为手段,以完整产业链体系为依托,构建公司销售终端——雏牧香专卖店和线上运营体系。洞察市场发展趋势,开拓新型营销模式,打造互联网时代卓越品牌“雏牧香”,通过打通线上销售渠道,与线下销售合力运营,发挥了 $1+1>2$ 的整合效应,形成高效、多赢的合作联盟。目前,雏牧香已形成的产品体系包含冷鲜肉、休闲食品、酱卤、低温、速冻、高端发酵火腿等六大系列。

集团在行业内率先构建食品安全追溯系统,将危害分析与关键控制点应用于从农场到餐桌的任何环节,实现食品安全的全环节可控。

秉承“优势互补、合作共赢、风险共担、成果共享”的合作理念,雏鹰农牧集团在长期发展过程中,凭借多赢机制和完整产业链体系,开创了一条企业、农户、代理商、经销商共同发展、共享成果的特色发展之路。为国家农业产业结构调整、社会主义新农村建设、破解“三农问

题”提供了有益的探索，得到了行业的普遍认可。

1. 科技为“雏鹰”的成功提供可靠的技术保障

在市场经济条件下，一家一户农民搞养殖，最担心就是抵御不住市场风险，一旦出现风吹草动就赔钱。农民由于居住偏僻、缺乏技术、信息闭塞等原因，最需要得到从生产到销售的全方位服务。集团多方聘请专家亲临“雏鹰”指导饲养技术及疾病防御措施，并培养了一批技术过硬的科技服务人员，使饲养逐步走向科学化。近几年来，雏鹰集团共聘请专家、教授以及大专以上技术人员 40 多名，有较为雄厚的技术服务力量；对养殖户在饲养前、饲养中、饲养后进行全面的及时指导服务，3 部热线电话，10 台售后服务车为养殖户提供可靠的技术保障。

2. 信任机制确保了“雏鹰”的成功发展

“雏鹰”集团喊出的是农户赔钱，“雏鹰”有责的响亮口号，不但使农户吃了定心丸，而且也自寻压力，增强了自身的责任感。守信用重合同，确保了农户的利益。2003 年，“雏鹰”遭到了空前灾难——非典。当时鸡价狂降，而集团每天都有成千上万只成品急等销售。根据合同，集团必须按保护价回收农户产品，在这样关键时刻，集团信守合同，按保护价收购农户产品。与此同时，集团召开紧急会议，商讨解决方案，集团果断决定建成冷库，将成品鸡全部屠宰，存入冷库，减少了损失。

按照“雏鹰”与客户的约定，“雏鹰”卖给客户的鸡苗如果出现死亡，死多少就应该补多少，对方报的死亡情况应有照片为证，也要有死亡证明。曾经有一个客户连续给集团报了几批死亡鸡苗，集团没有犹豫，报死多少就补多少，对方想试试集团，最初报的数量比实际数量多些，但集团依然按对方所报数量给予补偿，通过这件事情，对方觉得“雏鹰”有大企业的风度，铁定了跟集团做生意的信念。

2005 年雏鹰集团决定投资 500 万元新建一个养猪小区，需要 100 个农户每家投资 5 万元，布告贴出不到 5 个小时，500 万元全部到位。由此可见，诚信为“雏鹰”在中原大地的发展奠定了基础。

3. 探索、建立双赢机制，确保集团和农户的利益

新型的“公司+农户”模式，绝对不是，也不应该是纯粹的扶贫工程，因为“雏鹰”也是一家需要发展才能生存的企业。怎样把富民和企业自身的发展结合起来，实施双赢机制，一直是“雏鹰”在探索的问题。也就是说，如果让农民加盟集团，农民得到了集团的全方位服务，就解决了农民的心头之忧；而对于集团来讲，就等于把自己的饲养场延伸到了千家万户，这些农民会细致周到进行饲养管理，饲养行业就需要这种工作精神，这种机制对双方都有利的事情，成为雏鹰集团“公司+农户”双赢模式的出发点和落脚点。多年的实践证明，该模式永远保证每批农户都赚钱，集团也永远未出现过年度亏损。

2006 年春季，雏鹰集团在省、市、县(市)农业局领导的带领下，以集团的加盟户为基础，以村为单位，按照“民办、民管、民受益”的原则，发动引导农民建立了 9 个养殖专业合作社，社员总数达到了 660 多户，占目前集团带动农户总数的 17.3%。

4. 雏鹰集团成功实施“公司+农户”双赢模式的八大保障系统

(1) 完善的企业自我保护系统

集团根据市场规律,对种猪饲养基地和种鸡饲养基地设定了稳定的价格体系。农户既不会出现暴利,也不会因为出现市场风险利润有所减少,非常符合农民抗风险能力差、期望值又不太高的特点。当市场行情极差时,集团保护了农户,当市场行情极好时,集团又得到了充分的利润,一般行情时,集团和农户都有较为稳定的利润。

(2)合理的价格保护系统

无论饲养肉鸡还是肉猪,集团都实行统一保护价收购。这样做让广大的饲养户放心大胆饲养、轻轻松松赚钱,避免了由市场风险给养殖户带来的损失。

(3)行情差时的双重预警系统

无论饲养肉鸡还是肉猪,当行情跌至临界线时,集团设立了最低保护价制度。也就是说下线封顶。这就充分保证了饲养户不可能因市场风险造成亏损(以饲养行业多年的市场状况看,这种情况每年维持的时间都非常短)。当市场行情较差时,集团设立了最高贴补规定,肉鸡每公斤最高贴补1.10元,肉猪每公斤最高贴补1.40元。这种预警系统使集团的贴补额度控制在较为合理的范围之内。

(4)行情极差时,启动专业应急系统

为了切实保障农户基本利益不受损害,集团合同规定下线封顶,这就意味着行情极差时集团将出现高额补贴。但集团已自备有600吨冷冻库,一旦出现预警信号,将随时屠宰,冷冻保存,待价回升时再予销售,这就把集团的亏损降到了最低限度,而直接受益的是广大养殖户。

(5)彻底的零风险贴补系统

由于市场风险而使养户亏损的概率为零,而饲养风险咋办?集团总结多年来的饲养平均死亡率,本着让富人更富,穷人变富和养殖户赔钱,“雏鹰”有责的原则,每批猪、鸡的成活率一旦过低,集团根据农户损失采用50%~80%的贴补,这就充分保障了每个农户养好时大赚,偶然养不好时也能小赚。

(6)最贴心的全方位售后服务系统

集团近几年来共聘请专家、教授以及大专以上技术人员40多名,有较为雄厚的技术服务力量;对养殖户在饲养前、饲养中、饲养后进行全面的及时指导服务。3部热线电话、10台售后服务车充分为养殖户提供可靠的技术保障。

(7)稳定的利润回收系统

由于集团充分考虑到规模效益,对所有养殖户采用统一供种、供苗(仔猪、鸡苗)、饲料、药品、疫苗等;在方便养户的同时集团又从中获得一批虽低但较为稳定的利润,而一旦市场价格稳定在保护价左右,这笔利润的大部分就转化为纯利润,这段时间在全年饲养过程中持续的时间最长。

(8)集团与农户互惠互利的相互保护系统

由于集团采用“公司+基地”、“公司+专业村”和“基地带农户”三种运行模式,种猪、种鸡在基地饲养的数量稳定;肉鸡肉猪分散于千家万户和专业村。这就意味着种鸡、种猪行情过差时,集团充分保护了基地农户,而肉鸡、肉猪养户又充分保护了集团的利益。例如,非典、禽流感的非常时期,优质鸡已暂停外销,鸡苗市场价格为0.20元/只,而肉鸡养户仍然按全年稳定价1.40元/只饲养集团的鸡苗;反之亦然。这种互惠互利的

关系,使集团不断发展壮大。

5. 深耕行业品质 雏牧香引领行业安全品牌

在全球化的今天,农产品企业如何提升农产品品质就显得尤为重要。好的品质锻造好品牌,企业的品牌是企业生存和发展的金字招牌,它传达着企业的经营理念、企业文化、企业价值观念及对消费者的态度。

引进世界一流的屠宰设备、实验室获 CNAS 认可、首席质量官制度的建立等一系列的举措,是雏鹰农牧集团品质保障的坚实后盾。

1988 年,董事长侯建芳创立雏鹰;2010 年,雏鹰农牧集团在深交所挂牌上市,被誉为“中国养猪第一股”,赢得了投资者们的好评,开始酝酿新农业企业的资本化品牌之路。

2012 年,通过“百万征名”活动,雏鹰农牧集团终端品牌“雏牧香”诞生。“产品品牌’雏牧香’的建立,意味着雏鹰农牧集团正式进入全产业链终端,更是伴随着雏鹰农牧集团完整的生态产业链及相当严格的食品安全追溯管理系统的建立。”雏鹰农牧集团副董事长侯五群在发言现场表示,首届猪文化节、设立猪公馆、举办获得上海大世界基尼斯认证的中华全猪宴等系列活动,则是增强了雏牧香的品牌内涵。未来,雏鹰农牧集团将继续借助互联网的力量,通过深化娱乐化营销的方式与粉丝经济的推广,加强对品牌的推广和塑造,强化品牌体验。

(三) 互联网 + 食品安全雏鹰农牧集团的优化升级

“互联网 +”已经深刻影响到了传统产业。针对在大数据时代食品企业如何转型,国家统计局中国统计信息服务中心主任助理江青表示,“在大数据时代,需要改变的应该是品牌的思维方式,具备大数据思维。”

早在 2013 年下半年,雏鹰农牧集团就开始筹划电子商务转型,成立雏鹰在线,进行农业企业的互联网化探索。同年 6 月,公司成立微客得(北京)信息科技有限公司。打造以移动互联网为载体,以游戏、社交平台为主,依托粉丝经济,并有效结合互联网商城的新型营销模式。

顺应市场发展趋势,雏鹰农牧集团副董事长侯五群提到,未来,雏鹰农牧集团将会继续深耕“互联网 +”,着力食品产业链、价值链、创新链、服务链、资金链、安全链的优化升级,开创食品产业转型和安全管控新模式。

(四) 农资产业链整合的克山模式

改革开放以来的家庭承包责任制,上世纪 90 年代以来的农业产业化,农业发展取得了巨大成就,但依然存在很多问题如农民增收难、食品安全、农产品价格波动等问题,更大的问题是现代农业的发展与农业产业化的关系是什么?政府如何在农业产业化之后推动现代农业发展?基于此本文基于寿光蔬菜产业链的案例研究,提出了由农业产业化推进向现代农业产业链整合的理论框架,而且提出了进行了理论提升,对于我国现代农业的发展,创建可持续的农民收入增加机制提供的探索。我国农业产业化经营在快速发展中反映出一系列新的矛盾和问题:

一是受疫病和生产成本上涨的影响,一些养殖及加工龙头企业效益下降,带动力减弱。

据对伊利、蒙牛、光明等 13 家乳制品企业调查,近几年,市场营销费用、管理费用、劳动力费用明显提高,乳制品生产成本不断增加。与 2005 年相比,2006 年白糖价格上涨 30%,牛奶包装材料受原油涨价影响上涨 55%。但鲜奶及乳制品的零售价格却变动不大,导致乳制品企业的利润率不断下降,奶农利益受到影响。

二是利益联结关系不够紧密,产业组织形式有待完善。龙头企业与农户的利益联结机制和制度建设还不够完善,订单的数量和质量虽有提高,但遇到市场波动违约现象仍时有发生,缺乏有效约束。联结企业与农户的服务组织有了比较大发展,但相互之间的利益保障还相对松散,运作管理不规范,服务功能还不强,入会入社的农户占全国农户总数的比例偏低。涉农行业协会协调行业发展、约束企业自律、产业自我保护的作用不足。一些龙头企业带农、惠农意识不强,个别企业存在着损害农民利益的行为,这些问题必须引起高度重视。

三是部分行业加工产能提升较快,基地建设相对滞后。近年来,随着国民经济的快速发展,龙头企业生产加工能力迅速提升,但同时在一些地方也出现了企业生产基地分散,规模化、标准化程度不高,社会化服务跟不上,基础设施不配套等问题。企业跨区域收购的扩大,也使加工原料的质量安全保障受到影响。

四是受国际市场变化、贸易壁垒影响,出口型龙头企业面临诸多困难。随着我国农产品出口规模扩大,已经引发一些国家更多的贸易限制措施。这些国家利用消费者对食品安全的关注,有的甚至故意刁难、小题大做,不断提高农产品的市场准入门槛,日本“肯定列表制度”标志着发达国家的技术壁垒已趋向制度化、法律化,对我国农产品出口负面影响将在今后一个时期持续存在。一些企业反映,人民币对美元升值,也直接减少了企业收入。

五是农村新型市场主体成长较快,对政府宏观调控、管理和服务提出了新的要求。当前,各类龙头企业、农民专业合作社经济组织、农村经纪人等产业化组织成长迅速,在农业农村经济发展中的作用和影响越来越大,对加强和改善行政管理、宏观调控、市场秩序、公共服务等都提出了新的要求。如何遵循市场规律,提高调控、管理和服务水平,成为摆在我们面前的新课题。

随着产业链整合案例的频繁发生,也引起了国内、外理论界与实践界对此问题的注意,他们也曾经对产业链下过各种定义。总体来看,主要有以下几种定义:(1)基于微观角度的产业链定义。任保平(2005)认为^[1],产业链从微观上来说是指一个企业的供应链,是一定的产业群聚区内,处在产业链不同环节上的相关产业中的企业而结成的一种战略联盟关系。蒋国俊等(2004)提出^[2],产业链是指在一定的产业群聚区内,由在某个产业中具有较强国际竞争力(或国际竞争潜力)的企业,与其相关产业中的企业结成的一种战略联盟关系链。(2)基于价值网络的概念。哈里森(Harrison)认为,产业链是采购原材料,将它们转换为中间产品和成品,并且将成品销售到用户的功能网链。(3)基于区域经济发展战略角度的定义。郑

[1] 任保平,洪银兴:新型工业化中经济效益提高的途径:一种产业链视角的分析(J),西北大学学报(哲学社会科学版)2005年1月,第47-54页。

[2] 蒋国俊:产业链理论及其稳定机制研究(J),重庆大学学报(社会科学版),2004年第1期,第36-38页。

学益(2000)认为^[1],产业链就是以市场前景比较好的、科技含量比较高的、产品的关联度比较强的优势企业和优势产品为链核,通过这些链核,以产品技术为联系,资本为纽带,上下连结、向下延伸、前后联系形成的链条。这样,一个企业的单体优势可以因此得到加强,从而转化为一个区域和产业的整体优势,形成一个区域和产业的核心竞争力。

自从1879年,德国生物学家贝里(Anton de Barry)提出共生概念后,被范明特(Feminism)、布克纳(Phototoxic)发展完善,这一生物学思想很快被引进到社会学、经济学和管理学的问题和现象中,并作为解决某些经济和管理问题的理论指导。共生指的是不同生物属种按某种物质联系生活在一起。它由共生单元、共生环境和共生模式组成。我们认为,从生物共生进化理论看,产业链更像是一个企业生态共生体,它是由共生单元(企业)、共生环境(企业之间流动的物质、能量和信息)以及共生模式(企业之间相互结合的形式,它既反映共生单元-企业之间的作用方式、强度,也反映它们之间的物质、能量和信息交换关系。)产业链各环节上企业有如在一个企业生态系统中的共生生物,既相互独立又相互依存,它们共生、共存与共惠。具体地说,产业链是指由某一主导企业倡导的通过某种契约达成的能满足最终顾客需求的相互有机融合的企业共生体,它是由供应商价值链、企业价值链、渠道价值链和买方价值链构成的企业共生价值系统,如图11-12所示。



图 11-12 完整的产业链模型

(五) 产业链整合的重要意义及其实证研究

在早期,企业关注的是纵向一体化的实现,即企业通过对为其提供原材料、半成品或零部件的其他企业采取自建、控股或兼并的“纵向一体化”(Vertical Integration)管理模式,以达到对上下游制造资源和销售资源的控制,以获取期望的效率和反应能力。在市场环境相对稳定的条件下,采用纵向一体化战略是有效的。但是,全球经济一体化的趋势使企业在更大范围和更高层次上进行竞争。大而全、自给自足的“纵向一体化”模式已丧失了竞争力,取而代之的是跨行业、跨地域的“横向一体化”(Horizontal Integration)的经营模式,即企业把主要精力放在提升核心竞争力(Core Competence)上,其他非核心业务外包(Outsourcing)给合作企业完成,利用企业外部资源快速响应市场需求。企业经营战略从纵向一体化转向横向一体化要求企业具有一定的知识和能力,企业能够根据内部资源的特点,去发现、选择和利用外部资源,从而对内部资源和外部资源加以整合以提高企业核心竞争力^[2]。

经济全球化导致了导致产业链的整合^[3],产业链整合有助于提升基业核心竞争力,改善企业绩效。为了增强整个产业链条的竞争力,并且使每个加盟企业都能受益,就必须加强对产业链的构成及其运作的研究,由此产生了“产业链管理”(Industrial Chain Management)这一新

[1] 郑学益:构筑产业链,形成核心竞争力(J),福建改革,2000年8月,第14-15页。

[2] 盛宇华,潘持春:供应链管理及虚拟产业链(M),科学出版社,2004年10月,第139-140页。

[3] 魏农建:产业链整合与中小企业经营策略(J),青海师范大学学报(哲学社会科学版),2003年第2期,第6-9页。

的课题。众多的国内外学者对此问题进行了研究。伊让和库帕(Ellramand Cooper, 1993)认为,产业链管理就是为了让整个系统获得最高的绩效,而对从供应商开始到最终用户的整个网络的分析和管理的。在产业链管理理论中,最具代表性的是“快速响应”(Quick Response, QR)和“有效的消费者响应”(Efficient Consumer Reseponse, ECR)。QR是1985年由美国著名的流通咨询公司克特·萨尔蒙公司(Kurt Salmon Associations, Inc.)提出的,并在纤维生产商、服装生产商和零售商三方的合作实践中得到了完善。QR提倡的是零售商和生产厂家建立战略伙伴关系,共享信息资源,利用电子数据交换(EDI)等信息技术,进行销售时点以及订货补充等经营信息的交换,用多频度小数量的配送方式连续补充商品,零售商通过电子支付系统(EFT)向供应方支付货款,从而建立起能对消费者需求做出快速响应的机制。ECR指的是一个由生产商、批发商和零售商等产业链组成各方相互协调和合作的产业链管理系统,系统的目的是更快、更好和以更低成本满足消费者需要。ECR提出了产业链管理的四个核心战略,即有效的店铺空间安排(Efficient Storeassortment)、有效的商品补充(Efficient Replenishment)、有效的商品促销(Efficient Promotion)和有效的商品导入(Efficient New Production Trodution),作为产业链管理的经典理论,QR和ECR的指导思想是一致的,即产业链各方通过推进真诚合作来实现消费者满意和基于各方利益的整体效益最大化。

研究方法与资料来源

本项目拟采用定性分析与定量分析相结合的综合集成方法。一是文献研究法,即主要通过查阅资料、阅读文献进行研究,在研究过程中对有关内容进行相互印证,去伪存真;二是比较研究方法,即在研究国内食品安全危机管理框架时,还与国外食品安全危机管理框架进行比较,寻找经验,以期为我所用;三是案例研究的方法。

当我们对研究问题知之甚少或从一个全新的角度切入时,案例研究非常有用。案例研究方法有其适用于对于现象的理解寻找新的概念和思路乃至理论创建。案例研究可以是给一个案例、事件绘制肖像(描述)、更重要的是归纳结果,建立模型,找出一般性结论。它适用于多个学科、专业和场景。危机管理学的研究也使用了案例分析方法,案例研究法是危机管理理论研究中不可或缺的方法。通过对典型案例的分析,能够发现危机管理实践中存在的问题,探索食品安全危机管理的理论基础,完善危机管理体制。危机管理案例方法给我们提供了选择实际案例、建立各类危机情景的案例库的思路,丰富了危机管理方法论体系。案例研究的优点是:(1)有助于创造新理论,在案例研究的过程中,研究者可能会以更加开放的心态看待研究中获得的大量的材料和数据,以及案例材料和现有文献的矛盾等,从而更有可能产生新的理论。(2)能够用更容易获取的测量工具和更容易证伪的假说来检验理论,案例研究过程中已经测量有关工具,同时理论创建的过程也是对有关假说进行反复检验的过程。(3)案例研究的结论更可能具有现实性。有效性案例研究的结论直接来自经验证据,更有可能反映客观事实。与基于大样本的实证研究相比,案例研究具有获得丰富、详细和深入信息的优点(Berg, 2001)。适合于对现实而又具体的问题进行全面考察。

多案例研究方法应用多个数据收集方法从多个实体(人、集体或组织)取得信息并在某种现象的自然环境内调查这种现象(Benbasat, Goldsteinand Mead, 1987)。多案例研究方法非常适合食品安全危机的研究。多案例研究是对其定性理论假设的验证,而不是对定量数字

或统计的概化,它很大程度上是探索性的,它所回答的问题是“如何”及“为什么”的(Lee,1989)。多案例研究遵循着科学研究的严谨性和规范性的理念,通过“强化研究发现的精确度、真实性和稳定性”被认为能够增加研究方法的严格程度(Miles and Huberman,1994)。

案例研究在组织管理研究和企业研究中占有重要的地位。通过案例对食品安全危机进行描述、解释以及探索性的研究,不仅可以为新理论的形成提供基础,同时也有助于我们深入的认识和求证一般性理论在特定情境下的应用范围。这种求证不可能一蹴而就,要有一个量的积累到质的飞跃的认识过程。

数据来源及研究资料获取方法

罗伯特·K.因(2004)认为案例研究最常见的信息来源有六种,即文献、访谈、直接观察、参与性观察和实物证据,要采用多种渠道收集证据、形成证据三角形或完整的证据链,以增强证据之间的相互印证性。

课题组将组成2~3人的中国食品安全危机管理案例研究小组,通过各种手段对食品安全事件进行文献整理,将相关数据进行编码。必要时进行半结构化访谈,通过深入的案例研究探索我国食品安全危机事件中的博弈过程、关键点控制和制度变迁。

1. 数据三角。首先是文献整理数据:国家统计局的网站资料、行业年鉴、相关机构;其次,政府的调研、企业的调研、农户的调研和消费者的调研;最后是半结构化访谈。访谈时间:两个小时。访谈的问题:开放问题与结构问题。资料来源:2001年~2008年的报纸N:人民日报、光明日报等,2001年~2008年的期刊J,cnki期刊网,国家统计局网站NU,2001~2008,网站资料NT\2001~2008年。

2. 理论三角。理论内部之间的相互印证,不同理论之间的相互印证。经济学博弈理论、公共管理的危机管理理论和社会学的场域理论。

3. 数据整理。数据编码:网络上搜索、政府文件编码、访谈编码等。

八、农资产业链整合的克山模式

(一)庆丰集团和克山县的基本情况

庆丰集团是黑龙江省供销社出资控股的大型流通企业集团,1999年改制成立黑龙江省庆丰农业生产资料有限责任公司,2005年更名为庆丰农业生产资料有限责任公司。现总注册资本2.0581亿元,拥有3家全资子公司、29家控股子公司、参股2家国有、大型化肥生产、流通企业。2010年生产经营化肥150万吨、粮食70万吨、土地种植260万亩(自主流转经营30万亩、与农民群众联合种植230万亩),销售额近60亿元。2010年生产经营化肥150万吨、粮食70万吨、土地种植260万亩(自主流转经营30万亩、与农民群众联合种植230万亩),销售额近60亿元。庆丰集团通过跨区域重组,完成了对东北乃至中国北方优秀网络的整合并购,形成了立足东三省和内蒙古的营销网络,谷丰、晶辉、美嘉、丰禾四大复合肥、BB肥生产基地均匀分布东三省;借助资源组合,参股相应的资源型企业,间接拥有了农资产业资源;通过延伸产业链条,发展高端农产品高附加值业务,完成了从农资集团到农业产业化集团的角色转

换。庆丰集团倾力打造大豆产业链、水稻产业链经营新方式,为解决三农问题做出了具有探索性、开拓性的“克山模式”。通过对土地流转背景下的现代农业进行大胆探索,打造了自营30万亩耕地的水稻种植基地,饱含对黑土地深情厚意的“粮满仓”农业开发项目在松嫩大地唱响。

近年来现代农业的快速发展,给农资行业带来了难得的发展机遇。农资公司要加快与农业产业化的对接与融合步伐,通过直接流转土地、领办专业合作社、提供专业化的专项服务等,形成各具特色的农业服务新模式。条件成熟的可以借鉴黑龙江庆丰农资集团克山模式,向农业集团的方向发展。农资经营企业要创造自己对社会独特的价值,只有这样才能成为产业链不可或缺的一部分,才有坚实的生存和发展空间。在当前市场需求即将饱和、产能过剩矛盾突出的情况下,优化的资源配置方式 and 市场选择。搭建起联合合作的平台,建立起稳固的利益纽带,实现长期的共赢发展。保持与上游生产领域兼并整合进程的同步性,积极推进农资流通领域的兼并整合,提高行业集中度,打造一批农资流通领域的大型骨干龙头企业;抓住时机加快进入资本市场和金融市场,用金融资本杠杆撬动企业规模实力的升级。要加强对大型龙头企业的政策和资金扶持,支持大企业整合中小企业,提高全行业的集中化程度。

黑龙江省克山县是典型的农业县份,是全国重点商品粮基地县、大豆基地县和马铃薯基地县。祖国的东北部小兴安岭南麓,松嫩平原的过渡地带,有一个以“两豆一麻”闻名国内外的地方——这就是素有黑土明珠之称的黑龙省克山县。克山县有14个乡镇,112个村,农业人口48万,耕地面积248万亩。多年来,他们依托机械化优势,形成了一条以种植业为基地,带动农户,发展加工业的产业链,实现了粮食增产、农业增收、农民增收。现在,全县耕地80%以上连片耕作,机械化田间综合程度达到90%以上。粮食总产稳定在50万吨左右。境内有15个乡镇、122个行政村,幅员面积3320平方公里,耕地面积302万亩。总人口48万,其中农业人口36.1万人,农村劳动力20.3万人。克山县农村土地规模经营起步早、发展快、效果明显。从2002年开始,针对土地分散经营影响农业机械化作用发挥和农业新技术的推广及应用制约粮食生产的弊端,开始认识到农村土地流转和规模经营的重要性,通过组织引导、典型带动、政策扶持、机械支撑等措施,有组织的推进了土地流转和规模经营。2008年,克山县土地流转面积188.7万亩,占全县总耕地面积的64.4%,其中整乡流转2个、流转面积32.5万亩,整村流转14个、流转面积24.9万亩,整组流转80个、流转面积21.6万亩。在土地流转的基础上,该县结合县情实际,因地制宜,探索出了六种土地规模流转与集约化经营的新模式,全县规模经营面积达到126.7万亩,占总流转面积的67%。

一是大户经营模式。这种模式是以熟悉农业种植技术并具备一定机械和资金实力的农民通过租赁承包的形式承包农户流转的土地实行规模经营为主要特点,在现阶段最普遍。这种方式的好处是经营方式灵活,易于实现连片种植,可以极大地提高经营土地的经济效益。目前,该县500亩以上大户642个、经营面积70.6万亩,其中5000亩以上大户15个,经营面积7.9万亩。

二是联合经营模式。即由两户或两户以上土地相邻农户共同出地,共同出资出劳,合伙经营。该县西河镇保胜村袁占东等四户农民2008年筹资300万元,新购进120万元大型农机具,承租农户5000多亩承包地,进行规模经营,做到了人力、物力、技术、资金等要素优化

组合,发挥了突出的带动作用。该县曙光乡庄河村佟家屯成立了5个这样的联合体,对全屯1900亩耕地实行合伙经营,年终以所经营耕地面积和投入劳动计算收入。该县共组建这样的联合体278个,经营面积8.2万亩。这种流转模式的好处是,使劳动力转移后从事农业生产男劳力少、女劳力多,青壮年劳力少、老弱病残劳力多的问题得到有效解决,既优化了劳动力资源配置,又降低了劳动生产成本。

三是股份合作模式。即农户之间将土地经营权折价入股从事农业合作生产,组建专业合作社14个,经营面积3.4万亩。该县河北乡新启村周祥带领同村20户农户组建了元祥大豆专业合作社,以承包地入股的形式,规模经营土地3717亩,年终农户按股分红。同时,带动本乡新城村三组48户农民自发的组织起来把整屯1560亩耕地进行连片种植,统一购进生产资料、统一管理、统一销售。这种规模经营模式能够使土地经营者结合市场需求,有针对性地发展效益型农业,降低了市场风险,使土地效益得到最大限度的提高。

四是集体经营模式。是指村集体经济组织以市场价格在农民自愿的情况下,依托集体机械队或农机作业合作社将本村农户土地反包后统一经营,实行集约化经营。这种形式既有利于充分利用土地实现机械化,促进农业新科技的应用,又能增加集体收入和农民收入。目前,该县7个村实行了集体经营,经营面积2.5万亩。其中北联镇新兴村从2004年起将全村的1.3万亩土地反租回来,集体经营,使全村1280名劳动力全部解放,每年增加农民收入920万元,集体增收近百万元。

五是龙头企业基地化经营模式。龙头企业以长期租赁、价格机动的形式承租农户承包地,就是与农民签订承包协议年限三年、五年不等,并承包价格按照每年市场价格一年一确定,确保农民与企业双方利益得到合理的保障,而不会因为价格的高低因影响承租期限,确保规模经营的稳定性。在承包年限稳定的基础上,龙头企业加大了基地建设投入,切实加强基础设施配套建设,提高基地的综合生产能力。该县金鼎亚麻有限责任公司分别在西建乡和西城城镇承租了2万亩土地,作为亚麻种植基地。同时,龙头企业充分发挥自身在专用机械、先进技术、优质品种等方面的优势,大力推进基地标准化生产。一方面提高了亚麻产量,另一方面提升亚麻质量,为企业提供了稳定的原料基地和充足优质的生产原料,促进了金鼎公司效益的大幅度提升。

六是场县共建模式。在加速土地流转和连片种植的基础上,克山县充分借助和发挥农场农机和农技等方面优势,积极推进规模经营,促进了农业综合生产能力的提高。一方面借助农场机械优势。该县采取政府牵头、协会主导、能人推介等办法,积极引进农场先进的机械装备和耕作技术。对土地流转面积大、机械力量较弱的乡镇,引导农场机械重点支持。西建、曙光、西联等北部6个乡镇代耕面积都在40%以上,其中西建乡、曙光乡基本实现整乡代耕。2006年秋季,北部6个乡镇利用农场大机械,深松整地48万亩。在2007年这样的大旱之年,深松整地的优越性和重要性更加明显,粮食产量要比其他乡镇高二成左右,仍然达到七、八成年,增加农民收入1200万元。另一方面借助农场农技优势。该县主动从农场引进农业科技技术,加快科技成果转化,推动了农业标准化建设。先后从农场引进大豆、玉米、甜菜等作物优良品种30多个,使粮、豆、薯主导作物品种的优质化率达到100%。同时,通过邀请农场高级农艺师指导和引导农民上门学习,推广应用了大豆重迎茬防治技术、大豆垄三栽培和

窄行密植技术、绿色优质作物种植技术、测土配肥技术等 40 多项农业适用技术,克山县农业的科技水平进一步提升。

(二) 庆丰集团克山农业产业链整合研究

自 1998 年国家化肥流通体制改革以来,经过 10 多年“百舸争流”的发展,经营主体多、规模小、资金短缺、管理落后、抵御风险能力差、市场竞争层次低、发展后劲不足的问题也越来越显现。现在需要有效地整合,联合作战,保证行业可持续发展。而整合的推动者,必然是那些理念超前、机制灵活、管理有力、实力雄厚,已具备一定的人力、货源、资金、市场、网络基础和品牌号召力、市场影响力的大中型企业。

2009 年,庆丰并购了 22 家农资公司,庆丰占 51% 的股份。其中有两家年销售量在 30 万吨以上的省级公司,其他的都是县级龙头企业。这种以并购方式进行的农资分销整合为东北农资市场带来许多新的变化。

1. 上下贯通打通产业链

早在 2005 年,黑龙江省社、庆丰农资集团领导层就认识到,农资企业如果能够立足化肥,有效地建立起农村营销网络、服务网络、信息网络和现代物流体系,成为集网络化分销、配方肥供应、农化技术服务为一体的化肥销售服务商,在农村市场站稳脚跟,则会面临进入其他农资业务、农副产品收购、农村消费品销售等更为广阔的发展通道。

2008 年,曹利铭上任后,就将“打造专业的农资流通商”作为重要任务,并在农业产业链的延伸上迈出重要步伐,并取得卓越成绩。在上游,庆丰积极融入生产环节,保证渠道有充足的资源。2010 年,庆丰与晋煤集团合作,参股 20%,参与该公司在河北玉田投建的百万吨氮肥项目,从而为公司提供质优价廉的尿素资源。在下游,庆丰开创了独具特色的“克山模式”。

2009 年 1 月,在庆丰的极力推动下,其旗下的克山昆丰农业生产资料有限公司成立了昆丰大豆专业合作社。以大豆为基点,形成了农资供应—大豆生产—大豆销售—深加工为一体的产业链,大大提升了产业链的运营效率,给所有相关环节带来了丰厚的回报。具体操作就是生产企业(目前合作最好的是贵州瓮福)以出厂价向合作社提供二铵,合作社统一指导种植;大豆收获后,合作社以高出市场的价格收购,并在自己的油脂加工厂加工成豆油和豆粕,而社员由此可以得到无息垫资使用种子化肥、合作社代储代销大豆、免费接受科技培训、享受国家相关优惠政策、定额免费豆油等多种优厚待遇。

庆丰集团克山昆丰农业生产资料有限公司成立于 2007 年,是庆丰农业生产资料集团有限责任公司设立的控股子公司,是集化肥、种子供应和大豆收储、加工、销售为一体的大豆产业化民营企业。黑龙江省克山县地处被称为中国大豆之乡的松嫩平原北端的核心地带,是国家商品粮基地县之一。公司本部坐落在克山县城西南,铁路、公路交通便利,两条铁路专用线贯穿厂区。公司现有固定资产 1.8 亿元,资产总额 3 亿元,年产值 12 亿元。厂区占地面积 9.5 万平方米,建筑面积 3.2 万平方米,其中仓储面积 1.5 万平方米,有圆筒钢板储存仓 15 座,房式储存仓 5 栋,总计仓容达 20 万吨。近 3 年来,公司以“立足农业,面向农村,服务农民”为宗旨,坚持“靠质量求生存;用创新谋发展;向管理要效益;以品格换未来”治企立企方

针,锻造产品与服务品牌,拓展市场,赢得口碑,开创了企业发展的新局面。

庆丰集团克山昆丰油脂有限公司拥有两条大豆加工生产线,浸出制油和压榨制油,日处理大豆 1000 吨,年生产加工能力 35 万吨。主要产品食用非转基因大豆油、有机压榨大豆油、豆粕、有机豆粉及副产品脂肪酸、浓缩磷脂、豆脐、低温粕(白豆片)等。主产品大豆油、豆粕通过中国绿色食品发展中心认定、有机食品认证和非转基因认证、“龙克”牌系列产品大豆油色味纯正、清澈透明、无沉淀物,加热后无味、无烟,绿色天然,健康营养。豆粕年可加工生产 20 余万吨,并畅销省内外,深受客户青睐。有机豆粉主要用于对外贸易,出口欧盟等国家。在储存能力上,有储油罐 17 座,储油量达 1 万吨,豆粕库及有机豆粉库 4 栋。加工生产车间主要有九个:预处理车间、浸出车间、锅炉车间、精炼车间、罐装车间、磷脂车间、压榨车间、变电车间、机修车间。粮食贸易部:以大豆的收购、储存及销售和经营模式,年经营大豆 10 万吨,收购主要来源于当地及周边各县,常年有专人到全国各地 30 多个营销网点深入实际了解市场需求,通过各种信息的及时反馈,充分对市场进行提前预测,使公司的市场覆盖面年年有新的增长,目前贸易伙伴遍布全国,为克山非转基因大豆市场开辟了道路。在收购上,每个村至少设立一个收购网点,使收购网点数量达到 100 余个,拥有清粮机 150 台,输送机 150 台,精选螺旋塔 100 台,收购覆盖率 100%。在储存上,有圆筒储存钢板仓 15 座,仓储能力 10 余万吨。在销售上,网络遍布全国各地,主要通过铁路运输,有少部分通过汽运,发往全国各地。在绥化、呼兰等地建有多处加工收购基地。土地面积 10 万平方米,有仓储能力 5 万吨。化肥经营部:以化肥从厂家直接购进、储存、销售为经营管理模式,年销售化肥 3 万吨,占全县化肥总销量的 80%,现有 16 个乡(镇)级代理商,122 个村级经销点。在选择厂家购肥上,严把化肥质量关,与大品牌生产厂家合作,直接与他们对接,减少中间环节,销售价格较当地市场平均每吨低 50 元,大大拉动了克山化肥市场。在储存上,拥有存储能力达 3 万吨化肥库,除在当地销售外,还销往黑河地区的红色边疆农场、逊克农场、孙吴及五大连池等地,谷丰大豆 BB 肥在该地区深肥农民欢迎。主要经营品种:宏福二铵、大庆尿素、友谊尿素、谷丰系列 BB 肥、倍丰系列复合肥、俄罗斯氯化钾、加拿大氯化钾、美国硫酸钾、青海钾及各种有机化肥 40 余种。种子繁育部:经黑龙江省种子管理局批准,成立于 2009 年 1 月,注册资金 500 万元,员工 10 人,其中农艺师 1 人,助理农艺师 2 人,主要经营粮食、油料、糖料、蔬菜、瓜类作物种子。2009 年共经营繁育品种有:垦鉴豆 25 号、垦鉴豆 28 号、北豆 14 号、北豆 28 号、丰收 27 号。繁育种子面积 5 万亩,分布在河南乡、古北乡、西联乡、北联乡、尖山种畜场等。种植高蛋白品种 2.2 万亩、高油品种 1.5 万亩、有机大豆 0.5 万亩。

黑龙江昆丰大豆专业合作社:黑龙江昆丰大豆专业合作社是昆丰公司于 2009 年 1 月份依法成立的大豆专业化农民合作经济组织,发起人刘洪彦。合作社依托庆丰集团克山昆丰农业生产资料有限公司,总部设在昆丰公司,合作社在管理机构上设置理事会、监事会和综合部、财务审计部、业务部、科技服务部、监察部,合作社理事长刘洪彦。合作社在县级设总社,村级设分社,自然屯设联系点,以订单农业的方式进行化肥、种子和大大豆的合作经营,与农民签订订单,合作种植有机大豆、高油大豆及高蛋白大豆,以提高农民的增产增收。目前,合作社在全县 15 个乡(镇),122 个行政村,666 个自然屯建立了机构,形成了网络,入社社员达到 4 万户,合作社三级管理人员达到 800 人。形成了比较固定的“统一科技服务、统一垫资供

种肥、统一播种栽培模式、统一为社员上交各项保险、统一农资和大豆购销价格、统一结算标准、统一组织购销配送运输、统一进行大豆加工、统一兑现惠农政策、统一各项管理制度”。大豆合作社的成立，进一步扩大了化肥、种子的销售渠道，稳固了大豆货源基地，社员网络覆盖率达到100%，为社员和农民提供高质量、高效率的服务，办好大豆专业合作社，增加化肥、种子销量，大豆收购数量，确保油脂加工和粮食贸易的需求。合作社现有大豆专用运输车50台，开展合作社业务工作专用车10辆。

农民也受益匪浅。昆丰农资公司总经理刘洪彦介绍，在克山昆丰大豆合作社，农民可以用上价格最优惠、质量有保证的农资，可以免费接受农技指导、田间管理服务；不用担心大豆卖不出去，每年还可以得到5公斤免费的豆油；土地的收益也提高了。据测算，平均每亩地增加收益60元，2010年，加入合作社的农民年可增收共计1600万元。目前当地农户争着要加入合作社，2010年，入社社员已经达到6万户，占全县农户总数的50%。同时，合作社每年还设置50万元的社员公益助学基金，只要农民社员家的孩子考上大学，都能领到3000元~5000元不等的助学金；合作社给社员发一个绿卡，享受出行、购物、住宿等一系列优惠……

2. 多种形式强化农户与企业关系

传统的农资流通企业正呈现出别样的风采与前景。目前昆丰合作社已成为克山县规模最大、覆盖面最广、带动能力最强，集产、加、销、服务于一体的大豆加工龙头企业。2010年，公司年营业额达到9亿元，实现了为公司创效益，为农民谋福利，为农业做贡献。刘洪彦介绍，“下一步，我们将成立农机合作社，进一步降低农民的种田成本；成立种子繁育基地，从而实现育种、播种、田间管理、农产品回购、农产品深加工等一条龙服务，进一步完善产业链；我们还想跟大豆食品企业合作，把大豆深加工做成一个更大的产业……”

庆丰的经验说明：农民专业合作社必须有龙头企业的融入才能成功；而作为农资企业，单纯做贸易，产业链是连接不起来的，只有真正融进去了，才能成为农业产业链的龙头企业。

在黑龙江省克山县，瓮福集团从2000年开始和克山县昆丰农资公司进行合作，销量从400余吨增长到2004年的6000吨，颇为迅速，但之后就一直徘徊在6000吨左右，难以实现大的突破。在探索专业社之前，昆丰农资也尝试通过其他的促销方式来扩大销售，但是由于农民将经销商看作一心想赚取自己血汗钱的人，所以很难保证客户的稳定性，而且农民对于农产品的销售很难有一个肯定的预期，自然就影响了他们在农资产品投入方面的积极性。

要改变农民对农资经销商的看法，让他们成为公司忠实的客户，就需要为农民利益找到一把保护伞，帮助他们控制市场风险，实现增收，而目前较为可行的办法就是将农民组织起来，解决农资产品采购及销售中遇到的难题。

但是在目前的情况下，由于农民对专业社的知识了解非常有限，且自身所能接触的资源也非常有限，致使专业社的发展步履维艰，迫切需要一把推手。而昆丰农资公司是集化肥、种子供应和大豆收储、加工、销售为一体的大豆产业化股份制民营企业，以订单农业的方式进行化肥、种子和大豆种植深加工的合作经营，专业社正好可以解决公司生产所需的大豆，而昆丰农资公司又和瓮福集团有着很好的合作关系，所以由昆丰农资公司在当地专业合作社发展中扮演推手的作用就水到渠成了。

看到这样的机遇，昆丰农资公司就和瓮福集团一起在2008年探索“以利益为核心、以厂

商农合作为纽带、以专业合作社为载体,以共赢发展为目的的克山昆丰模式”,领办了昆丰大豆专业合作社。昆丰大豆专业社凝聚当地农户,昆丰大豆专业合作社的成立,就为当地种植大豆的农户提供了八大优惠政策:

一是无息垫资。合作社每年春季以订单农业和无息垫资的形式向社员提供化肥、大豆种子及相关物资,并为社员无偿交纳每亩地6元的农业保险费,对于垫付的化肥、种子款项,在秋季社员出售大豆时一并结算。

二是承担储存损失。秋季社员向合作社出售大豆,合作社按市场价格和现金方式当场结算。社员可自愿委托合作社代储代销大豆,并由合作社上缴储备保险费,防范储存风险。在存储期间因水分蒸发造成的减量损失,由合作社承担。

三是无息借款。在代储代销大豆未销出而社员因重大困难需要资金的情况下,合作社可以按照社员交售大豆的总量,向社员提供适当比例的无息借款,大豆售出后所有钱款一并结算。

四是享受免费豆油待遇。社员可以根据每年向合作社出售大豆的吨数为计算标准,每吨大豆领取4斤免费豆油,逐步实现合作社社员吃豆油不花钱的目标。

五是优先享受国家政策。合作社可以为社员集体办理兑现惠农政策的事情,社员还可以享受集体购买农机具和其它生产物资的优惠。

六是免费进行科技培训。合作社将聘请专家和技术人员,为社员组织科技、文化学习、种田技术培训和科技指导,及时推广先进适用技术,对科学种田的模范社员还给予奖励。

七是对优秀社员进行奖励。对于入社一年以上的诚实守信、经营能力强的社员,合作社可以为其提供无息生产支持资金,其子女可以优先到昆丰公司各企业就业。

八是建立互助公益基金。合作社将出资成立社员互助基金会,在社员生活、生产遇到困难或子女上学需要帮助时,可以得到扶危救困的资金扶持。

有了这样的优惠政策,为农民解决了产前、产中及产后的难题,使得该专业社的社员在当地迅速发展开来。合作社在县级建总社,各自然乡镇建分社,自然村(屯)设联系点,全县15个乡(镇),122个行政村,666个自然村(屯)都建立了机构,形成以总社——分社——联系点为主要形式的网络,2008年入社社员达到2万余户,占全县农户总数的40%,今年有望发展到3万户。

在昆丰大豆专业合作社发展起来以后,由于其网络能够直接打到乡村,所以在对当地农户农资需求的信息统计方面有着得天独厚的优势,而且专业社施行农资产品的统一采购,因此,对于瓮福集团来说,与昆丰大豆专业合作社对接就是抓住了当地诸多的大豆种植大户。因此,瓮福集团从产品和服务方面都进行了最优化的配置。

首先,坚持化肥产品质量优质的承诺。专业社的农资需求量大,又是统一采购,所以对厂家的要求非常高,而瓮福集团凭借自身强大的生产能力及先进的技术正合专业社的要求,不过瓮福集团并没有满足于现状,而是不断强化企业的全员质量意识,加强对各生产环节的质量控制,确保让农民用上放心满意的化肥产品。

其次,坚持价格优惠的承诺。由于和专业社直接对接,让瓮福产品销售的环节有所减少,自然就降低了物流成本,同时销售方式的变化也促使瓮福进行物流方式的优化,从而最大限度地降低化肥价格,把多层经销商的利润及节省的物流成本让利于农户。

最后,坚持服务优质的承诺。专业社将分散的农民组织起来,便于生产企业提供农技服务,所以瓮福集团在克山加强定点定户的测土配方施肥指导,加强科技种植示范点建设,发挥技术辐射效应;另一方面扩大服务内涵,把产品、技术、文化等方面有机结合,不断提高农民满意度。

瓮福集团对专业社产品及服务的承诺实际上正是昆丰大豆专业合作社成立的一个目的,因此在与瓮福集团进行合作之后,昆丰大豆专业合作社立即将瓮福集团列为自己在磷复肥产品方面的供应商,为瓮福在克山县找到了一个非常稳定的大客户。

通过与专业社的对接,即使在今年整个磷肥行业遇到销售困难、都在积极保住原有市场的时候,瓮福却依托昆丰大豆专业合作社的发展实现了在当地销量的增长,在国家鼓励土地流转及大力支持农民专业合作社发展的今天,瓮福的成功为农资企业探索了一条稳定发展的专业社对接之路。

3. 推进土地流转从大农资到大农业

近三年来,庆丰集团一直致力于从农资集团向大农业产业集团的转型。2008年底,随着国家推进土地流转等农业政策的出台,庆丰就开始了这方面的工作。经过深入调研,庆丰领导团队主动找各县、乡、镇做工作,承包土地。目前庆丰已流转土地25万亩,拥有30~50年的种植权。

“庆丰拿的25万亩土地,大部分都不是从农民手里拿的,而是乡村的预留地,或者是抛荒地,甚至是沼泽地,农民又没有能力改造。现在庆丰把它开发出来,相当于为黑龙江增加了25万亩耕地,这对黑龙江省千亿斤粮食工程的顺利完成,会起到重要的作用。”张永埔对庆丰的土地流转行动予以了肯定。

庆丰拿到土地后将怎么办呢?把“克山模式”在这片土地上复制。通过这种模式,在这片土地上挖出“金子”。由于拿到的基本都是当地的中低产田,庆丰先后投入2亿元和大量人力物力进行改造;同时进行基础设施建设。今年产量还不错。相信再过两年,随着地力的增强,管理技术的提升,这些中低产田都能变成高产田。庆丰在富裕县有一块2万多亩的基地已经成为国家高产示范样板田。未来两年,国家还要投入1.08亿,把这里建成现代化景观农业,兼具农业、生产、旅游功能。现代化规模农业已经初见端倪,小有成效。

随着大农业构架的形成,粮食贸易也被庆丰提上议事日程,并探索出一个崭新的“粮肥套作”模式。2010年庆丰集团粮食贸易已经达到60万吨,以玉米、水稻、大豆为主。公司原来做农资与粮食贸易是各自分立;经过这几年探索,他们发现,结合起来后,无论是经营量还是盈利能力,都能实现飞跃。现在庆丰的粮食贸易商,都是原来的化肥经销商,他们作为庆丰区域市场的控股县域子公司,既做化肥经营,也做粮食贸易。基本每个点的贸易量都在万吨左右,有的甚至达到2万吨。在这个过程中,庆丰集团提供资金、贸易渠道支持,网络功能得到进一步发挥。经过近三年的运作,庆丰的“农资供应—农业种植—农产品回购—农产品贸易和加工”这样一个大农业产业链模式已经形成。“土地还是那些土地,农民还是那些农民,但产出的效益增加了。而在这个过程中,农民的生活、消费方

式,包括生活观念都在发生着改变。应该说,这是庆丰的贡献。”

从东北农资流通整合并购,到“克山模式”形成,再到农资集团向大农业集团的华丽转身,庆丰模式,为农资企业提供了一种崭新的农资经营思维,将对中国农资分销未来的发展带来一场新思维和新革命!同时,有专家高度评价说:庆丰的探索为破解中国的“三农”难题,推进农业现代化的发展进程做出了贡献。

中国农资市场在重要历史背景下发生的剧烈变化,在经济一体化的时代,农资市场开放是历史的必然,农资人要做的是面对和学习。中国农资产业要强大,关键是产业主体农资企业要做强做大。中国农资产业要迎接国际化,关键是在观念、机制、竞争等要素上做好准备。

在东北,庆丰农资集团无疑是个让人敬重的公司。1992年注册成立时资金不足70万元,经过近20年的奋力拼搏,如今的庆丰已发展成为总资产47亿元、年营业额53亿元的集团化公司;尤其是近三年来,庆丰成功实现了由农资集团向农业集团的“华丽转身”,为供销合作社农资企业在新时期的发展提供了宝贵的范例。

九、供销合作社农资产业链整合

2008年以来,由于金融危机的影响,农资产业链整体进入低迷时期,产能过剩、价格波动、市场秩序混乱等问题给众多企业带来困惑和迷茫。众多企业开始的多元化转型,甚至退出农资行业。中国的农资行业发展的方向是什么、如何打造具有中国特色的现代农资产业链是摆在农资行业面前重大的问题。结合一系列调研和深入思考,提出了用道德+科技+管理打造分工明确、合作共赢、稳定快捷、造福三农的现代农资产业链。

中国供销合作社是农资商品流通的主渠道,城市供销社是供销社系统的重要组成部分。城市供销社农资公司如何应对市场竞争和城市化挤压双重压力是确保城市粮食安全、建设现代农业的重要保证。本文根据对北京、上海、广州等地供销社农资公司的调研,提出了构建城市现代绿色农业产业链的发展模式,提出了政策建议。

(一) 供销合作社农资产业链的现状 & 问题

中国供销合作社是为农服务的经济组织,组织体系完整。截至2010年底,供销合作社系统有省(区、市)供销合作社31个,省辖市(地、盟、州)供销合作社343个,县(区、市、旗)供销合作社2369个;社有企业48402个,事业单位487个,基层社21602个。一直以来,城市供销合作社在中国供销合作社事业中具有举足轻重的地位和作用,目前全国有600多个城市供销合作社,城市供销社处于商流、物流、信息流和人才、资本、技术等各种要素的聚集地,具有城乡经济纽带和市场交易中心的功能,是供销合作社经济实力的集中体现,也是向农村输出资本和信息、为农服务的重要渠道。供销社系统是我国农资流通的主渠道,以供销社为主渠道的农资流通企业占到我国化肥市场的70%左右。城市农资是全国农资的重要组成部分,而且在整个政府工作中是个不可或缺的部门,在关键的时候需要承担起相应的责任。

近年来,很多城市尤其是大中城市工业化、城镇化快速推进。在中心城市,农业比重

持续降低,农业产值越来越低,农民数量日益减少,农资市场不断萎缩。北京、上海、广州等中心城市,农业比重均不足1%。城市化导致耕地减少,农资进入微利时代,需要企业在发展过程中放开思路,进行有限多元,增加赢利点,在老生意中做出新意。不仅如此,在中心城市,农业发展已不再简单依赖数量规模的扩张,而是通过运用现代技术手段,拓展农业发展空间,加快农业结构调整和功能转变,实现农业的集约高效发展。这同样对城市供销社为农服务内容、方式的转变提出新的课题。城市供销社农资公司的发展空间有哪些?有哪些发展模式?这些模式的可持续性如何?通过对北京、上海、广州的调研,提出了城市供销合作社发展模式,进行了研究,提出了政策建议。在城市化进程不断加快的大背景下,城市农资企业普遍面临农资市场萎缩、农业生产模式转变等诸多挑战,如何在立足城市的前提下实现企业经营的稳定发展,成为诸多城市农资企业共同关心的话题。

供销合作社是为农服务的合作经济组织,韩俊等(2011)提出供销社在历史上就是我国农村商品流通体系的主渠道,拥有其它系统难以替代的组织、网络、经营、人才等传统优势。高波(2010)认为供销社在当前以网络为核心优势的形势下,要使我国农村物流体系发挥整体作用,就必须扮演好“服务”的角色,按“一网多用”的思想,从纵向基础网、区域网、省级网的三级网度来立体化改造农副产品、农资产品、农村日用消费品的网络。在网络改造过程中要以现代化的物资配送和科学的管理为支撑;要突出重点,有进有退,有所为有所不为;要自己的方向,走自己的路,探索有供销社特色的农村现代网络发展路子,统一规划、协调联动,有效推进农村现代物络建设。中国用7%的耕地养活了世界上20%的人口,但却使用了世界农药使用总量的20%和世界化肥使用总量的35%(冯卫东等,2011)。因此,农业生产资料是发展现代农业,确保粮食安全的重要投入品。目前,供销社系统承担了70%左右的国家化肥、农药救灾及淡季商业储备任务和销售量。农资只是供销社为农服务的切入点,应在整个为农服务新体系中与其他因素相互结合,从而实现持续稳定的发展。邓才华等(2008)建议供销社系统的农资和农产品流通企业联合起来,采取赊销等方式,将农资、农产品供应链整合成一条完整的农资供应销售、农产品回流再销售的新网络,以实现农资及农产品经营双赢。陈万龙(2008)认为我国农资产品物流体系具有分散性、差异性、落后性、无序性等特点,应着手构建高效的物流信息平台、完善基础设施网络、发展第三方物流、规范农资产品物流市场行为。连会仁、王耀球(2005)讨论了农资流通企业供应链管理四个方面的内容:采购管理、物流管理(包括配送中心的建设以及配送策略)、销售管理及信息管理。王慧玲等(2007)认为在农资物流配送体系中,要注意发展与上游农资生产厂家的合作,选择成熟的农资产品配送服务提供商。张喜才(2011)提出了农资供应链的现状和问题,认为农资供应链整合是企业创造可持续竞争优势的重要来源。

综上,供销合作社历史上,现在依然是农资流通的主渠道。农资的流通和实践发展迅速,尤其是城市供销社农资公司面临的发展形势更是前所未有,虽然有众多的行业理论,但是缺乏缺乏深入的案例研究和计量分析,缺乏原创的理论创新,难以适应快速变换的城市农资发展、经营和管理的实践,更难以回答城市供销合作社农资公司的发展模式等更加深化和具体的问题,但毋庸置疑,这些理论对于实践发展的解释和指导意义非常重要。



(二) 供销社农资公司的全产业链发展模式

1. 农资产业链及其整合

全产业链是一个包含从原材料到最终产品销售的纵向产业结构,包含原料生产、加工、流通、销售等产业环节。产业链整合是指通过产业链来实现公司之间、公司和经销商之间的关系和制度安排,进而实现产业链内部不同经济活动和不同环节间的协调,是企业根据经济环境的变化对分工制度安排进一步整合的过程。交易成本和收益会影响产业链中上下游企业具体采用何种纵向关系以选择不同产业链整合的制度安排,产业链分工制度安排也会随着交易成本和收益的变化而不断整合。从产业链的形成以及具体产业的发展来说,不能仅仅从宏观的角度泛泛而谈,更要从微观的角度,即对产业链内部分工制度安排的选择及整合加以关注。只有把分工的组织形式协调好,产业链整合作用的发挥才会具备微观基础。

对于供销社的农资公司来讲,农资全产业链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从农资产品采购开始,制成中间产品以及最终产品,由销售网络把产品送到农户手中,通过合作社、种植基地等方式将农户组织起来,通过品牌、超市等农产品零售终端带给城市消费者。农资产业链是将供应商、分销商、零售商、农户直到最终消费者连成一个整体的闭环功能网链结构模式。城市农资公司作为产业整合者需要对多个点进行组合控制,从而达到控制整条产业链的目的。

随着我国城市经济社会快速发展,城市供销合作社的发展环境发生了深刻变化,市场化和城市化给城市农资企业带来较大的冲击,挑战与机遇并存。城市产业结构调整转型进一步深化,城市居民消费和需求结构加快升级,城市商贸服务业竞争明显加剧。一方面,耕地面积减少、农资市场容量收缩等等由城市化引起的种种问题让许多城市供销合作社农资企业普遍出现战略困惑;另一方面,当前的土地流转和专业合作社的发展,为城市农资企业从农资公司转变为农业公司提供了机遇。通过专业合作社等组织参与土地流转,然后返租给农民,形成规模化种植,从而参与到农业产业化当中。城市农资企业要从卖产品升级为卖方案、卖服务,经营全产业链。目前有很多高品质产品,但是依靠农民自身往往难以达到相应的效果。所以,企业要结合当地实际变化,为农民提供适当的全产业链、方案化的技术服务,这是城市农资企业的一个核心竞争力。因此,城市供销合作社农资公司要抓住资本、信息、技术、人才等各种资源要素进一步向城市聚集,城市综合承载能力不断增强,产业发展空间日益扩大,现代服务业蓬勃发展的有利时机,依托供销合作社的网络打通联通城乡的产业链、降低物流成本、确保食品安全,供销合作社农资企业在承担社会责任的过程中也能实现自身的突破发展。

2. 农资全产业链整合的战略模式

从制度经济学的角度看,产业链组织的形成是一种制度选择和制度创新,对此是需要付出成本的,这种成本是一种交易费用。市场结构通常是不完善的,企业具有以内部一体

化替代市场组织的作用,能够以市场交易“内在化”来克服市场结构的缺陷。产业链组织中的“龙头”企业支配资源配置,将市场交易内部化,可以节省交易费用。根据企业能力理论,任何企业不可能拥有无限的资源来支配整个农业产业链的各个环节,必须引进专业的经济实体以利益为纽带将其连接起来,过去大多数产业化一条龙企业失败的根源就是单独一家企业支配整个产业链无法控制风险。多个产业链的成员企业作为一个个独立的经济体,又客观存在自我利益的追求,相互间在进行产品或服务供需交换、谋求共同战略利益的同时,也存在利益差异与冲突。因此,为了实现农业产业链合作企业的共同战略利益,使加盟产业链的企业都能受益,就必须形成一种长期合作博弈的机制来加强成员企业间的合作,使得成员企业能够风险共担、利益共享。这种机制就是混合纵向一体化连接方式。这种模式就是以一家农业龙头企业为主进行产业链整合,按照专业、高效和运作经验的原则,将某些环节以某一利益主体独资、控股或参股的形式参与产业链各环节的投资经营,而又与其他利益主体在某一(些)功能环节以合同契约进行联结。

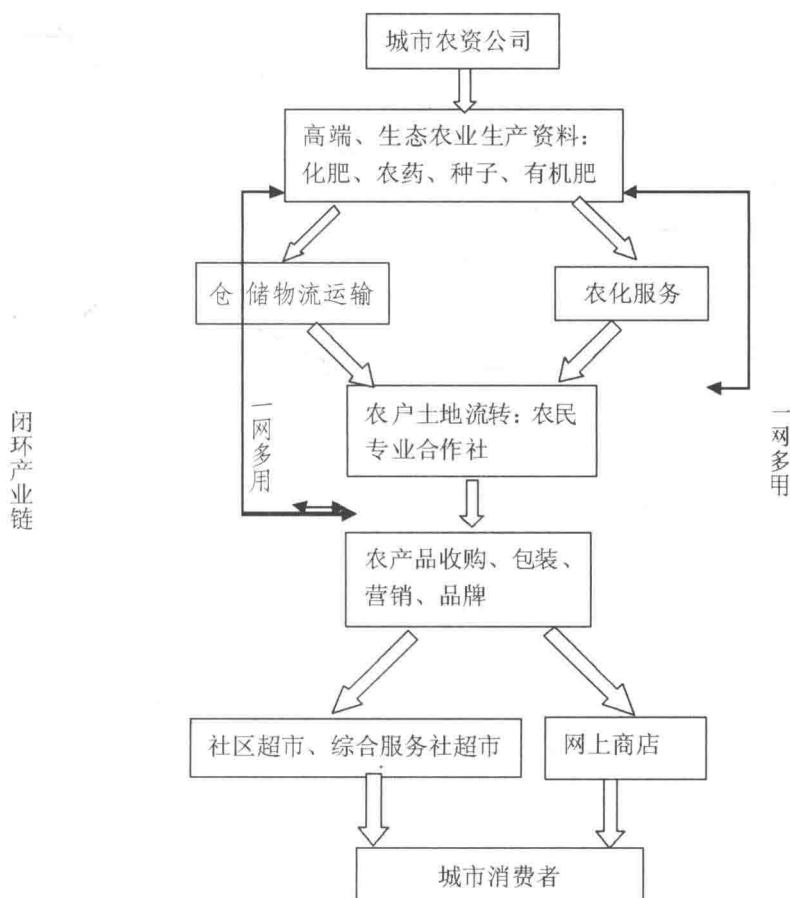


图 11-13 城市供销社农资公司全产业链整合模式

城市供销社农资公司具有传统的经营网络,仓储物流设施尚有较大的整合优化潜力,而且具有供销社资源优势,因此,根据主导公司对产业链控制的程度,市场交易的复杂程

度,以交易能力和供应能力为标准,将产业链各个环节进行设计,不同的企业在不同的环节发挥子功能,然后按照统一的方法进行整合。这要求产业标准化程度较高。通过对经销商、农户等实施高度控制,常常规定产品的各种特征以及要遵循的流程。城市供销社农资公司准层级全产业链整合模式意味着以下两类企业间的关系:一类是法律上虽然独立但要从属于其他企业的企业;另一类是在产业链中制定其他参与者必须遵守的规则的主导企业。即主导企业对产业链上的某些运行环节采取直接的股权控制。产业链整合模式并不是静态,即使在特定地点和特定时间内,农业产业链的整合模式也可能从一种模式转换为另一种模式。企业和企业群往往并不局限于一条产业链,而可能是在多条产业链上运营,因此有可能把从一条链上学到的能力应用到其他产业链中。

3. 农资全产业链整合的战略要素

产业链整合涉及到两个以上的产业环节,包括原料、生产、流通、零售等各个环节,产业链整合主要是以上两个环节的整合。对一个企业来讲,其资金和人力资本是有限的。因此,城市供销社农资公司在产业模式、经营体制、物流网络、管控模式等方面有独特的全产业链模式。产业链整合中要加强对人力资源整合、品牌整合、技术整合和金融整合。

(1) 企业 + 合作社 + 农户 + 零售 + … 的产业模式

通过供销社、龙头企业与各种专业合作组织实现农产品流通的组织化、网络化、协调化,通过企业 + 合作社 + 农户 + 零售 + … 的产业模式,可以有效地整合全产业链资源。中央财政出一部分资金,地方政府也配套一部分资金,龙头企业承担一部分资金,甚至可以通过村镇银、农业担保、保险等政策性地给农民一些保证,帮助农户获得金融支持。农资产业链经营模式与现代供应链金融相联系,与种养植户组成的专业合作社相互支撑,形成一个贷—种—售—保一体化的与产业链相对应的资金链。农户可以通过贷款发展规模养殖,进而实现产业发展和生活富裕。银行通过龙头企业和专业合作社对贷款进行全程监督,从而降低交易成本,获得更多利润。龙头企业通过合作社带动产业发展,稳定了自身的产业基础,实现了企业利润和农户增收的社会责任。

政府和保险机构的担保则为整个资金链的运转提供了保证,龙头企业和合作社的发展则为种植户产业经营提供了支持。最后实现在现代农业发展基础上的多方共赢。

(2) “品牌 + 标准 + 规模”的经营体制

现在是一个品牌制胜的时代,而将来肯定是品牌的天下,一个企业要想在当前脱颖而出,百年之后还屹立不倒,品牌打造是唯一途径。农业产业链成功与否取决于整个产业链的效益,而产业链的效益取决于“品牌 + 标准 + 规模”的经营体制。其中品牌是终端产品实现价格增值的主要手段,没有终端产品的品牌溢价^[1]就没有整个链条价值的提升,风险就无法避免。传统农业产业链失败的原因之一就是各链条的行情风险无法因为品牌溢价

[1] 品牌溢价就是畜禽产品因为名牌而引起的价格提升。

而避免^[1]。标准化是品牌的保障,正是由于标准的严格执行品牌才能有溢价的空间。规模化就是将产业链模式复制放大,取得规模效应。品牌是垂直整合下游产业链的许可证。没有品牌,一个企业在最终消费市场里就没有发言权,就不可能取得与消费者的话语权,因而,就不可能夺得对产业链的掌控权。

(3) 农资 + 农产品 + 服务一网多用

全产业链整合关键在于建设四通八达、信息灵敏、调度灵活的物流配送体系。城市尤其是大中城市供销社农资公司具有独特优势。因此,要积极引导,因地制宜,“一网多用”,综合经营,努力把“农家店”构建成集日用消费品销售、农资品经营、科技信息服务、农产品收购营销、文体健身于一体的综合服务产业链。

城市供销合作社农资公司可以根据所在供销社的优势,充分发挥各个产业网络优势,形成相互融合,相互促进,一网多用,双向流通的物流网络体系。具体表现在:(1)农资、农产品、日用消费品、再生资源四大实体商品网络的相互融合,如农产品的粗加工和精加工产品成为日用消费品,而进入超市进行销售,农资、农产品、日用消费品的包装等成为再生资源而与再生资源网络相融合,大交易市场通过综合经营而实现农产品与日用消费品的融合。(2)通过物流平台而实现农资、农产品、日用消费品、再生资源网络的融合,特别是大型物流园和第三方物流配送中心,可实现不同产品的物流配送,季节平衡和双向流通。(3)通过电子商务信息网络的渗透而实现农资、农产品、日用消费品、再生资源网络的融合,实现一网多用,相互促进。

(4) 管理 + 技术 + 资本管控模式

管理是现代农资产业链的核心保证。近年来,农资行业整体发展形式低迷,利润率不断下降。但我们也要认识到任何一个行业必然经历一定的周期,今天的低迷是明天勃发的前奏,更要认识到,行业低迷不是坐以待毙,要抓住机遇,苦练内功,狠抓管理,等待下一个快速发展周期的到来。首先,要有明确的战略思想,面对行业的不景气,很多企业选择了多元化,这无可厚非,但毋庸置疑的是这必将分散企业的资源,甚至丧失企业的核心竞争力。因此,企业管理战略的重要思想是坚持相关多元化和产业链整合战略,既可保持农资流通的主渠道,也可拓展企业的新的利润增长点,更可以在下一个快速发展周期内迅速抓住机遇,快速成长,做大做强。其次,要不断加大人才储备力度,吸收更多的行业精英加入企业的人才储备,通过培训、考察等形式提升人员的素质,为下一轮的快速发展奠定基础。最后,要加大风险管理、企业文化、市场营销等企业的咨询、诊断,提升企业的整体管理水平。

产业链整合中要形成以企业为核心的技术链整合。技术链就是以农业产业链的各个环节为依据,从农田到餐桌的整体管理理念,形成由生产、加工到销售的整个产业链技术的相互联结和相互支撑。技术要素是农业产业链整合的关键,只有强大的技术集成,才能形成企业

[1] 品牌溢价使得产业链有了资本积累,一旦某个链条出现亏损,食品终端的资本积累就起到了蓄水池的作用而化解。

在产业链整合中的独特优势,创造更大的效益。

随着国家宏观发展战略的变化和经济政策的调整,中国的企业也正在对自己的发展方向和投资重点进行调整,他们所采取的手段有一个共同的特点:即逐步确立了以资本运营为经营手段的方针。资本运营是企业做强做大、进行规模扩张的必要手段。特别是企业面临发展瓶颈时,借力资本不啻为一剂良方。因此,寻求资本方面的战略合作,实施产权结构调整成为企业突破发展的变革之路。在这个转折的关键时期,谁抢占了整合的先机,谁就会在新一轮变革中占据主导地位。

(三)上海市供销社农资公司连锁+网络的现代化农资全产业链模式

上海农得利农业生产资料有限公司组建于2003年,为农业、园艺和林业提供多品类农资产品及农化专业技术服务的大型仓储式零售批发超市集团,由上海市供销社全资控股。拥有直营店50家,加盟店60多家,5个配送中心,实现了上海郊区全覆盖,2010年销售收入达1.8个亿,自有库容3万 m^3 ,营销网络辐射10多个省份,拥有乡镇以下基层农资服务网点119家,网络覆盖面70%乡镇。公司积极入股上下游企业,通过连锁技术+网上交易整合农业全产业链。

2010年完成了农药标准化连锁放心店升级改造,同时,配送中心连锁运营团队运营重心下移,面向全市专业合作社、园艺场、农业示范基地及其他团购对象进行第三方物流配送,签订长期农资订单合同,建立客户联系服务卡,在全国率先自主开发电子商务网上结算系统、终端互联网传输技术,实现了“上农网”B2B网上交易和800-820-7670客服中心固话并网交易,依靠实现多元采购品类、物流吞吐配销、渠道体系整合三者合一,构建农资全产业链发展模式,拓展农村现代流通服务网络体系。

1. 入股企业与农业合作社打通全产业链通路

在产业链上游,为了实现经营的持续化和稳定资源,上海市农资不断化工领域延伸,找到新的利润增长点,参股了海南富岛、宁波化肥厂等生产企业;上海市农资积极发展自有的产品品牌。自有贴牌产品“申根”14-16-15和15-15-15复合肥,对俄罗斯的含氯肥也进行贴牌,扩大自有品牌优势。凭借自身的区位优势和服务能力,上海市农资还获得了一些国外品牌在中国的区域代理权。

在产业链下游,上海农资通过入股等多种形式参与农民专业合作社建设,巩固产业链终端。上海是典型的“大城市、小郊区”,种植规模却在专业合作社或者大户承包的模式下不断扩大。上海有300多万亩耕地,粮食种植面积160万亩,蔬菜50多万亩,耕地总面积不是很大,但是土地流转的速度却非常快,现在上海郊区形成了300多个专业合作社,耕地面积从上百亩到两三千亩不等,可以说大部分的农民都是专业合作社的社员,没有加入专业合作社的耕地则很多被个体户所承包,所以上海郊区现在各种形式的“大户”非常普遍。上海农得利还参股农业合作社,比如上海敬亭蔬菜合作社、绿笋芦笋合作社等。一方面可以让这些核心用户更加了解公司产品特点,另一方面可以直接提高公司产品销量。最后,种植出绿色蔬

菜之后,由上海市农资统一组织在上农网进行销售,稳定农产品价格,提高全产业链食品安全水平,增加产业链管控水平。

2. 农资连锁经营贯通全产业链

上海市农资公司于1999年成立了“农得利”连锁分公司。建设了实体的农得利农资连锁体系;市农资公司创立的“农得利”农资连锁超市,采用直接面向广大农民,实施农资商品的统一采购、统一配送、统一销售、统一结算、统一服务、统一标识和计算机网络管理的方式运营。如今“农得利”营销网络平台效应在运营中逐步提升,形成了市内连锁、市外网络成员和市外移库销售三大体系,已成为市农资公司服务“三农”主渠道延伸的品牌。目前,市农资公司已在上海市郊区累计开设“农得利”农资连锁门店80余家,覆盖市郊10个区县、120多个乡镇。2004年举行现场植保咨询活动130余次,接受咨询的农民达4000多人次。开设的“张老师植保电话服务热线”,全年接受电话咨询2000多个。几年来,“农得利”农资连锁店为保证本市郊区农资市场供应,防假防劣,提供优质商品,稳定农资市场价格秩序和完善的服务方面,发挥了积极作用。“农得利”服务品牌深受农民欢迎,影响力不断提高。

日前,市农资公司又向服务“三农”迈前了一步。为实现“农得利”营销网络的合理布局,推进农资连锁经营,积极探索市县结合,以市场运作方式实现网络经营模式重组,鼓励和扶持具备条件的农资经营企业加入连锁经营,在现有的直营店经营模式之外,又与崇明百农兴农资公司达成协议,将该公司在崇明上沙地区共35农资商店签约为“农得利”农资特约经销店,在本市郊区构筑了经营模式多样,覆盖面更广的“农得利”营销网络平台。

好的模式还需要有现代化的管理方式进行管理,通过计算机网络,上海市农资公司实现了每个网点的销售情况都能及时反馈到总公司,在产品的运输方面,给每辆运输车都配备了GPS全球定位系统,总公司对每辆车的运行情况都能及时掌握,实现了运输能力的最大化。通过连锁实现了网络服务能力的升级,1997年,成立了全国第一家计算机联网标准化“农得利农资连锁超市”,实现了公司向终端零售的转型,让企业走上了品牌建设之路;2002年,公司在业内又率先对业务流程实行购销分离改造,建立了企业的风险控制机制。与有关技术部门合作,将公司销售的每一袋化肥上面都进行了条形码验证,制作了防伪标志,保证了所售产品的质量,在农民中树立了良好的信誉。

正如上海农资的负责人所说,连锁经营运营成本高,管理难度大,但是连锁经营提升了全产业链的整合能力,为农资、植保、农产品经营等全产业链经营奠定了坚实的基础,更是网络交易平台的发展的基础。

3. 网上直供创造快捷产业链

上海农得利还打造了一个网络交易平台“上农网”,实现农资、农产品销售的网络化,实现城乡双向流通,为企业找到了突破机遇,实现每年近30亿的销售额。从实际出发,“上农网”壮大获得基础支持。“上农网”的成功运营,得益于上海耕地的规模种植和专业合作社的发展。上海农资及时抓住机会开通“上农网”,搭建了厂家、合作社、农户之间的桥梁。“上农

网”电子商务平台目标是建立成三大平台:农业生产资料的网购平台、农村日常用品的网购平台和农副产品的返城推广网络平台。通过搭建网上平台,利用自身的上游资源优势,为农民提供全套的产品服务和技术支持,然后将较好地进行质量控制的安全蔬菜配送到市民家中,打通产业链,也可以突破上海的地域限制,将产品卖到全国各地。建立诚信机制,让买卖双方购买放心,在农产品价格长期稳定的前提下,农民依然能够长期受益,共同倡导“绿色传递、养由芯生”的现代种植消费理念,将国家化城市与生态基地环境和谐发展。

“上农网”电子商务网络平台的开通,一方面以农业专业合作社、种植大户等为立足点,通过“上农网”平台一站式无店铺直销模式,减少环节,降低成本,让利于民;另一方面为农产品进城开辟一条新的通道。其优势在于:一是“更省时”。“上农网”通过配送中心及时对用户订单配送,实现点对点的送货服务,使用户更轻松、更快捷得到所需产品;二是“更省钱”。“上农网”通过降低运营成本,保证了广大客户的利益;三是“更放心”。“上农网”通过信息化服务手段,实现更广阔的产销对接;四是“更安全”。“上农网”提供高品质的产品,对所有产品严格把关,坚决杜绝假冒伪劣。让市民吃上放心菜,让市场找到标杆价。由于上农网所供应的蔬菜都是利用上农网所提供的优质农资产品进行生产,从源头进行质量控制,并且有严格的检验程序,消费者自然不用担心其供应的蔬菜存在安全问题。上海农资设置了三道“安全阀”:第一道在农资源头上,在上农网销售的蔬菜都是采用上海农资销售的农资产品,确保农资使用的安全;第二道在蔬菜种植过程中,对于为上农网提供蔬菜的专业合作社,上海农资采取入股的方式进行战略投入,对整个生产过程进行监管,确保了生产的安全;第三道在蔬菜成熟之后的检验,上海农资配备了专门的检验人员和检验设备,对每个批次的蔬菜进行检测,确保流入城市的蔬菜的安全性。

整合创造价值。从实体连锁店到网店,对上海市农资和专业合作社来说,实现了双方共赢。提起上海农资在全国率先搞农资连锁店建设,戴立根颇感自豪,上海市农资从1997年开始建设“农得利”农资连锁店,将其覆盖到上海的所有乡镇,虽然有些地方农资市场容量很小,但是作为农资流通的主渠道,上海农资还是坚持把连锁店建设到位。虽然连锁店在前期发挥了较好的作用,但一个店每年的运营费用至少在8万元,而实体店运营的成本最终很大一部分还是要转嫁到终端农户身上,过高的维护成本让上海农资重新思考运作模式。而后采用的上农网模式通过网上直供,至少跨过了区域经销商和基层经销商两个环节,可以较好地控制成本。上农网模式也将流通产业链上的各种要素有效整合,借助现代商业平台,在推动企业创新发展的进程中,创造出更为巨大的社会价值。不仅上海的农民和农民专业合作社可以在上农网订购自己所需的农资产品,外地的大客户也可以在网上进行农资产品的订购;上海当地的农民和农民专业合作社利用上农网提供的农资产品种植出绿色蔬菜之后,由上海市农资统一组织在上农网进行销售。而且不管是买农资还是买蔬菜,上农网都提供送货上门服务。通过升级经营模式,上海市农资将供销合作社联系城乡的职能重新整合起来,为城市农资企业的发展找到了一个无限大的市场。

(四) 广州市农资公司绿色产业链创新农资服务模式

广州市农业生产资料公司于1958年创办,属广州市供销合作总社全资企业,是广州市农资行业协会会长单位、广东省农资流通协会副会长单位、中国农资流通协会理事单位,获“省级先进企业”、“广东省农资经营诚信示范单位”、“广东省供销合作社系统龙头企业30强”殊荣。公司从1989年至今一直承储“广州市政府重要商品(化肥、农药)储备”,切实保障全市农业生产用肥用药需要,是广州农资市场主导力量之一。

公司以农药、肥料、种子等农业生产资料为主业,集农资连锁经营、仓储、物流配送、专业市场、农化服务、农产品种植、流通等“绿色农业产业链”业务板块,覆盖珠三角地区。公司参办农业专业合作社、参股农产品流通经营,服务“菜园子”,保障“菜篮子”,并积极探索城市农资服务,提升市民生活质量。

1. 参股农民专业合作社构建绿色产业链

公司引领产业提升,走“现代精准农业”发展方式,参办农民专业合作社,以标准化种植示范基地形式推进无公害农产品基地建设,以节约高效测土配方施肥、科学精准安全使用农药等提升农民科学种植水平,降低生产成本,确保农产品安全优质,实现农民增产增收。广泛整合农产品生产的中上中下游生产商、供应商和销售商,共同推进广州农民专业合作社的绿色产业升级。此外,还加强与农业产业化公司的合作,通过绿色农产品标准化生产的示范,保障从田间到餐桌的食品安全,进而成为农超对接的桥梁。

广州市农资公司绿色农业产业链的实质是绿色农业作为一项产业逐步实现商品化、市场化和社会化。它是使我国农业由传统的生产部门转变为现代产业的一个历史演进的过程,是在家庭经营基础上和市场经济条件下现代农业的一种生产经营方式。而绿色农业产业化主体的正确界定关系到能否把握绿色农业产业化发展的方向,能否调动绿色农业产业化真正主体的积极性,因而我们必须对人们常认为的主体——农户、农村合作组织和工商企业逐一进行界定,找出绿色农业产业化过程中适应市场经济的真正主体。公司在2010年工作计划中提到“要积极领办或参与农民专业合作社建设”,在从化市供销社的大力支持下,今年5月份公司投资参股从化市城康村的农民专业合作社并成为理事单位,由公司向该合作社提供放心农资及配套的农化服务,以保证专业社生产的稳定性,并尽力从源头上保障农产品的食用安全;建立科学试验田,积极推广先进的农业生产技术,以促进专业社实现规模生产,降低生产成本,提高经济效益,真正做到助农增产增收。

2. 建设城市物流配送中心

致力打造广州农资仓储物流中心综合服务平台,强化对市场的专业服务、规范引导和整合发展,促进城乡双向互通。目前自有物业仓库逾4万平方米,分布于天河、白云、增城、从化等7个涉农区(县级市),提供仓储、物流配送、集散交易、融资货物监管等服务。其中位于天河区的东圃码头仓库,面积近14000平方米,拥有500吨泊位的码头,“广州农资一条街”交易市场,现有30多家大中型农资厂商进场经营,是广州地区农资商品的主要集散地之一。

3. 入股建设社区商业

据介绍,针对市民对农产品的消费要求越来越高,广州市供销社系统开设“小鲜驿站”社区超市,销售农民专业合作社的农产品,使其从产地直接进入零售终端,为社区居民提供安全、新鲜、实惠的农副产品。记者了解到,目前,全市各级供销合作社共领办农民专业合作社190余家,覆盖了338条行政村、37种主要农副产品以及64%的基层社,实现经营总额8.96亿元,二次返利28.6万元。

(五) 供销合作社农资产业链整合的政策建议

1. 建设高效有序的全产业链物流基础,加大对物流仓储建设的支持力度

要保证上农网的快速稳定运转,需要强大的仓储和配送能力做支撑。之所以农村和城市的双向物流一直都较难实现,就在于配送的两个产品都有自己的特点:农资尤其是化肥,运输量非常大,而且相对比较集中,所以需要在区域配送中心建设方面下功夫,并且要配备相应的运输队伍;蔬菜则对保鲜要求非常高,经常需要建设相应的冷库和冷藏运输车,还需要有相应的分装设备对蔬菜进行包装,甚至还需要对某些蔬菜品种进行深加工。因此,实现双向物流不仅需要找到合适的场地,还需要进行大量的投资进行仓储等方面的建设。

要想实现整个仓储物流体系的有序运转,还需要构建一整套信息化的管理体系。比如仓库中的农资产品和蔬菜产品信息要能实现信息化管理,同时,配送车辆也要与之同步进行信息化管理,整体来说,需要将物联网技术有效地运用到整个仓储物流体系中,从而实现整个体系的有序运转。

2. 打造全产业链品牌,品牌建设是城市农资公司不断提升价值链的根本保证

通过品牌建设,提高城市农资公司农资产业链及其产品的知名度和市场竞争力。一是从农业生产资料上看,由于城市农资公司集团所经营的农资产品是高端、生态、安全的农资产品,这样的方案化的产品正是生产绿色农产品的重要保证。二是从农产品的质量上看,城市农资公司高标准高规范化规模化的产业链种植环境,加上全产业链的农化服务,这将保障城市农资公司经营农产品的高端品质,也是城市农资公司集团建设高端农产品品牌的根本保障。三是做好产地认定以及产品认证工作,创立农产品质量安全品牌;通过加强集团农产品品牌宣传力度,着力提高城市农资公司绿色农产品品牌的知名度与美誉度。

3. 做好规划,掌控产业链关键节点

全产业链整合要充分考虑自身现有的实力和能力,做出合理的规划。做全产业链本身需要巨大的投入,目前行业内的领头企业做全产业链的,亏多赢少,很多都是以自身雄厚的实力为依托的。城市农资公司做全产业链一定要以自身的实力为限,不可盲目冒进。做全产业链的过程中一定要有效的转嫁风险,借鉴现有的成功模式或者找到适合自己的新的风险转嫁方式。整合现有资源,做通几个关键点。链条不是越长越好,首先公司可以占据产业链中利润较高、风险较低的几个关键点,然后整合现有资源,将这几个点做通,以点带线,再来带动整个产业链。

4. 塑造团队, 加快培养全产业链整合的人才队伍

第一, 高层管理者要加强自我修炼, 提高战略眼光和分析决策能力, 把握好这个项目几个最关键的环节, 比如进入时机选择、利益分配设计、高端市场开拓等等; 第二, 培养精干的中层经理团队, 可以招募行业内现有的高素质人才, 或者培养企业自身有潜力的员工, 在这个过程中形成一个完备系统的人才培养机制是非常重要的; 第三, 训练高素质的基层从业人员, 可以通过农业院校招聘或现有从业人员培训。总之, 企业执行力的关键还是团队建设和人才的培养。在公司站稳脚跟, 该模式实现较为稳定的盈利之后, 公司需要进一步增加高素质人才的引进和培养, 以及对于该模式的进一步自主研发和改进, 使得这个模式不仅是形式上的引进, 而且在此基础上能够形成公司的自主技术和核心竞争力, 能够有效地适应外界环境的变动, 抵御突发事件的冲击。实现这一目标的较好的途径是加强与高校和科研院所的深度合作。

十、浙江省粮食集团原料集成供应链模式

(一) 产业链盈利点分析

随着饲料企业盈利模式的巨大转变, 国内饲料业在竞争态势上呈现出一种产业竞争和整合的趋势, 其竞争焦点不再仅仅局限于产品与产品、渠道与渠道之间, 而是升级到链条对链条的竞争。一些领先的饲料企业之间的竞争, 正由技术领先、规模领先、营销领先和效率领先模式向产业链竞争模式转变, 企业也在由单纯的饲料提供商向产业链整合者角色转变。

目前的饲料市场, 既存在单一的饲料生产企业, 也存在拥有完整产业链的大企业(包括畜禽种苗供应、饲料、兽药、疫苗、活畜禽收购、畜禽产品加工、销售等)。

单个饲料厂包括主要从事饲料加工的加工厂和养殖企业自身的饲料加工厂。前者的盈利点是饲料的销售, 通过销售产生利润, 通过饲料产品、销售渠道进行竞争, 业务单一, 风险较大; 后者饲料厂以满足自家需要为目的, 有质量保证, 盈利点主要来自对已有的资源, 如人力、场地等的充分利用, 但是由于养殖企业的专业化程度比较低、规模一般较小, 饲料原料的供给量往往难以保证, 经常出现原料短缺的情况, 并且在购买饲料的时候, 缺乏议价能力。

完整产业链的企业的盈利点主要来自: 在饲料产品销售方面实现低价多销, 占据单一生产饲料的市场, 甚至可以亏本将竞争者击垮; 在产业链的畜禽种苗供应、饲料、兽药、疫苗、活畜禽收购、畜禽产品加工等方面产生盈利点。这种企业又可以分为三种模式:

1. **产业链纵向整合模式。**饲料企业采取“一条龙+农户”、“公司+农户”、“公司+基地+农户”等诸多方式, 贯穿养殖产业链上下游的各个环节, 实现各个环节之间的资源对接、相互撬动, 提升自己在产业链上的整体把控能力。主要以温氏集团与六和集团为代表。

2. **产业链的横向整合和拓展。**饲料企业通过整合处于产业链上某同一环节上的资源来做大做强。具体的途径有自建、兼并、收购、合营等方式, 在国内增加饲料生产基地, 进一步壮大产业规模。赢利点主要来自规模经济效应和集团运营成本的大幅降低。如希望、通威、六和、恒兴、正邦、禾丰等企业, 但是这些企业的前提是拥有资本、市场优势。

3. 产业链内部环节联动能力的集成。这类企业关注产业链内部的有效联动，目光聚集养殖环节，饲料企业不仅投资种苗、饲料厂、技术服务、屠宰加工、金融担保服务等方面的建设，同时帮助各地建立养殖合作社，统一协调和解决土地圈舍、种源、养殖、技术服务、金融服务、保险服务、市场销售等方面的问题。除了可以稳定具体的客户外，可以预测订单养殖场的种苗、饲料、种苗等需求，主要的盈利点更加关注出饲料以外的其他环节，同时在饲料原材料的采购议价方面具有竞争力，在融资方面可以通过合作社组织的联保方面实现一定的优惠。由于产业链的加长、环节的增多，导致企业内部各环节协调困难加大，因此通过产业链内部环节联动能力的集成也成为这些企业新的赢利点。

综上所述，单个饲料厂的盈利点比较少，而实施产业链计划的企业赢利点多元化，饲料不仅成为了一个盈利点，同时也成为其排斥竞争对手、占领市场的主要手段，除饲料以外的种苗供应、兽药、疫苗、活畜禽收购、畜禽产品加工、销售却往往成为这类饲料企业新的盈利点；同时通过内部改造流程，大大节约了成本。

饲料的价格形成中，原料的成本几乎占到饲料价格的 70% ~ 80%，因此对于饲料生产来说，选择好原料是最为关键的。下面是原料粮可能的盈利点：

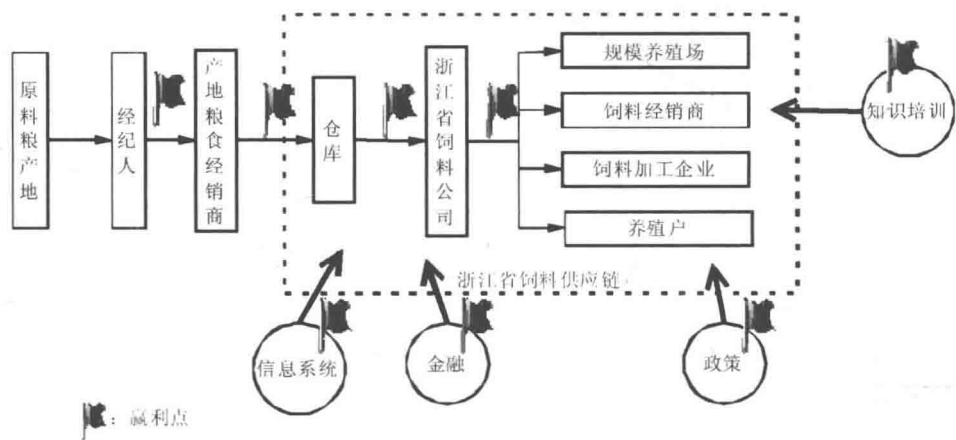


图 11-14 原料粮盈利点分析图

从原料粮生产到粮食经纪人的过程，基本上没有盈利点，因为原料粮产地，粮食生产者和粮食经纪人长期形成的关系使得饲料公司不可能取代粮食经纪人的地位。

盈利点 1: 从粮食经纪人到本供应链在辽北的仓库——可以通过大量的购买压低经纪人的收购价。这要求本供应链有极强的价格谈判能力，面临的困难是经纪人数量庞大，但是规模比较小，原粮在他们手中流转速度快，因此要求现金流周转快，另外经纪人的竞争使得仓库与经纪人之间的长期关系比较重要，可以实现很短期的赊账(2-3 天)，但是不可能长期赊账。本盈利点，其有一定的困难。如果从当地的竞争者仓库中收购原粮的话，基本上应盈利空间很小。在鱼粉进口方面，通过规模集成达到低价的优势。

盈利点 2: 物流过程，假如通过海路的话，需要将原粮从收购的仓库通过公路运到大连等港口，在这个阶段可以通过和物流公司谈判降低物流成本；同样海上运输也可以降低价格，但是这要求建立长期的合作关系。另外，可以尝试逆向物流，将浙江省的添加剂饲料运到外

面,这也是与物流公司战略合作的一种方式。

盈利点3:政策方面,该供应链可以通过争取政策的优势或者搜集有关优惠政策,给予一定数额的补贴和税收优惠;或者取得一定的政策性贷款,获得比较低的利率;可以通过政府公关,扩大本公司的玉米进口配额。

盈利点4:通过信息系统的建立,通过网上的信息发布、电子订单,可以节省成本。利用中国农业网原有的网络营销渠道,开拓新的客户,在远期,可以通过电子交易或者对中小型饲料公司和大型养殖场下游企业的广告收取一定的费用。

盈利点5:金融方面,通过供应链整合,利用中小型饲料公司,大型养殖场和物流公司的资产信用评级实现对金融工具的利用(如融通仓融资模式、应收账款融资模式、保兑仓融资模式等),从而获得低利率的贷款。

盈利点6:通过期货市场的套期保值功能,通过大进大出的对冲实现企业的盈利。

盈利点7:知识培训:在企业建立一定的影响力后,可以展开多元化的服务,其中比较重要的是对中小型饲料公司和大型养殖场下游企业的培训,核心企业可以与高校联合,组织人员培训。

盈利点8:在当地销售环节,采取价格差异化策略。鉴于养殖场和饲料加工厂对价格不敏感,可以对本供应链的利润高的鱼粉定高价。

其他盈利点:在产业链整合的过程中可以产生如地产升值、佣金等其他盈利点。

(二)集成供应链模式的战略构想

浙江省饲料原料集成供应链指利用现代信息技术,改造现有的浙江省饲料的供应模式,以浙江省饲料公司为核心企业,与供应商、银行、物流公司、大型养殖场、中小型饲料加工企业建立协同的战略业务伙伴联盟,集成创新各类企业的功能优势,实施以订单采购为驱动,以组织、金融、物流、信息、政策、时间、文化、品牌、技术九个要素为支撑,为联盟企业提供饲料原粮供求和增值服务的原料集成供应链平台。通过该模式力图提高准时交货率和大型养殖场、中小型饲料加工企业的生产率,降低总供应链管理成本、库存率、订单满足提前期和现金流周转周期,最终提高整个集成供应链的竞争力。

浙江省是全国第二大粮食主销区,同时也是粮食缺口大省。浙江省具备较好的基础和条件,得天独厚的深水港资源,将成为国家着力打造“北粮南运”的沿海散粮海运通道的主要依托,发展以海运为主要方式的粮食物流具有先天的比较优势。

在这样的背景下,浙江省饲料公司作为浙江省粮食集团和浙江省农发集团的下属企业,与农业有一个天然的联系,且之前有着多年的贸易网络,有着良好的商誉优势,应当承担起对浙江省饲料行业发展的责任。

企业的使命:做华东地区饲料原料综合供应服务商,即从客户的需求出发,在合适的时间,合适的地点,以合适的价格满足客户的需求。

浙江省是养殖大省,但是饲料企业和养殖户相对比较独立,散户的力量很薄弱;当原料粮供应比较紧张的时候,中小企业的供应很难保证;物流成本高且受控于第三方,铁路运输能力较弱。浙江省饲料公司应该和中小型养殖场形成战略联盟,立足杭州,江山,三门县,

向全省辐射。

企业的愿景:做中国饲料原料供应模式创新者,中国先进,华东领先,浙江第一。

浙江省区域性的批发市场发育迅速,已经出现以杭州粮油批发市场、金华粮食批发市场、衢州粮食批发市场为代表的龙头市场。目前,杭州市区 60% 居民的口粮来自杭州粮食批发市场;金华粮食批发市场的省内玉米交易量最大;浙江东南粮食批发市场是省内主要的工业用粮集散地。

但是,工业用粮、饲料粮等大宗用粮业务,常常采取直接从粮食加工厂或直接到原粮收购商购粮,交降低易成本,所以批发市场的作用正在逐渐减少,但其之前形成的规模优势和既成物流趋向,仍可供利用。所以饲料原粮供应链首先从江山和三门出发,形成自己的规模,累积好资金后,则逐渐向粮食交易集中的地区进入,与批发市场竞争。

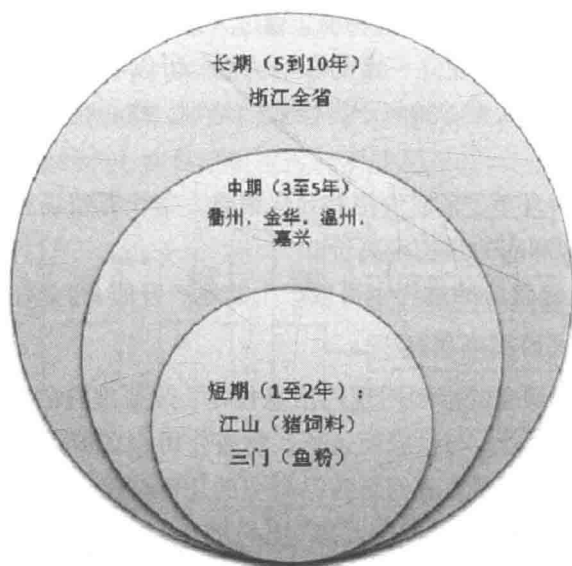


图 11 - 15 浙江省饲料公司地域发展战略图

产业链延伸计划。供应链包括三个关键的环节即原材料供应、制造和分销。不同的环节通过不同的角色来执行:即供应商、制造商和分销商。供应链管理强调的是企业间的合作共赢。

浙江省饲料公司要做成一个集成的供应链平台,要保证链条的有效运行,供应链的上中下游环节采购—运输—贸易—加工—销售—养殖都必须环环紧扣,衔接顺畅。

通过调研和访谈,在这个供应链中,最为重要的是仓储能力,以及信息平台的搭建。为此提出如下战略目标。

表 11-4

供应链管理战略

	现状	短期	中期	长期
仓储资源	1. 公司在海宁长安拥有一座容量 3 千吨的中转仓库 2. 浙江省粮食集团有限公司江北直属库, 10 万吨容量 3. 浙江嘉善国家粮食储备库, 地处长江三角洲东南侧, 交通便捷, 区位优势明显, 5 万吨容量	1. 依托上级浙江省粮食集团在辽北的仓库, 能从中分取库容, 保证粮食的供应稳定 2. 目前公司自己在海宁长安的仓库由于经营业务的缺乏处于半废, 要将其盘活, 通过租用, 自用等方式	1. 在原料采购地区(东北, 内蒙古)建立自己的仓库, 保证能收到粮食, 尤其在行情紧俏的时候 2. 扩充公司在海宁的仓库(容量太小, 在 2.5 万吨以下), 改善配套设施缺乏, 年代久远的状况	1. 按之前的地域目标, 逐步建立(或者租用)起自己的仓库, 形成辐射浙江省的网络 2. 提高仓库内可用于中转的立筒仓容量 3. 提高仓储的信息化水平, 机械化水平为浙江省的领先水平, 争取散储量达到 50%
运输资源	以铁路运输为主, 但是一旦发货紧张就很难照顾到中小型饲料厂(如江山, 三门)		添置必要的软硬件设备, 实现粮食物流仓储设施, 运输工具, 装卸机械, 信息交换, 品质检验市场交易标准化设施装备	争取到 2015 年, 以浙江省的专业码头和港口的建设为依托, 形成公司稳定, 高效, 衔接紧密的物流联盟
信息资源	现代物流的发展离不开信息的支持。但是目前的信息流通方式仍然比较初级, 客户的分散, 使得对于原料的供应情况反应很慢, 只能被动的接受	依托中国农业信息网, 并与全国各主要电子粮网相连, 使物流信息网络基础平台初具规模	电子政务和储备粮管理信息处理系统开始应用于日常的经营和管理工作, 使粮流, 资金流, 信息流有机结合。	建立原料粮价格动态监测系统, 和市场信息采集, 分析整理, 建立粮情统计数据库, 并将各种粮食统计资料入库并网, 使之成为一个粮食数据管理中心, 信息发布中心, 决策服务中心, 粮食贸易中心
全产业链	目前企业的经营模式以单纯的贸易为主, 赢利点不突出	短期内应当提升贸易业务量, 取得流动资金, 形成稳定的贸易伙伴关系(先从江山与三门入手, 在这两个区域做大做强)	进入发展中期阶段后, 产业链向后延伸, 采取股份制+会员制的方式, 联合或者兼并饲料加工厂, 推出自己的饲料产品	长远来看, 可以进入养殖行业, 推出自己的产品, 实现从田间到餐桌的全产业链

具体而言, 在宏观层面上实现浙江省饲料公司、银行、物流公司、大型养殖场、中小型饲料加工之间的资源优化配置、企业合作以及委托实现; 在中观层面上以一定的信息技术支持和联合开发的基础上实现信息的共享; 微观层面上则是实现同步化、集成化的生产计划与控制, 并实现后勤保障和服务协作等业务职能。

一个平台是由核心企业和节点企业构成的, 并辅之以信息服务的供应链联盟, 九个要

素指构建这个统一、整合的平台有机体必要的要素。一个平台和九个要素的是个整体与部分的关系，也是中心和外围的关系。平台的构建和高效运行需要这九个要素完美的结合，平台的赢利点来自这九个要素的联合发挥，九个要素作为这个供应链平台的支撑点，支持着平台的发展。

(三) 产业链整合的一个平台

浙江省原料集成供应链平台是一个以满足客户需求为目标，包括核心层、作业层和策略层的三层结构体系。

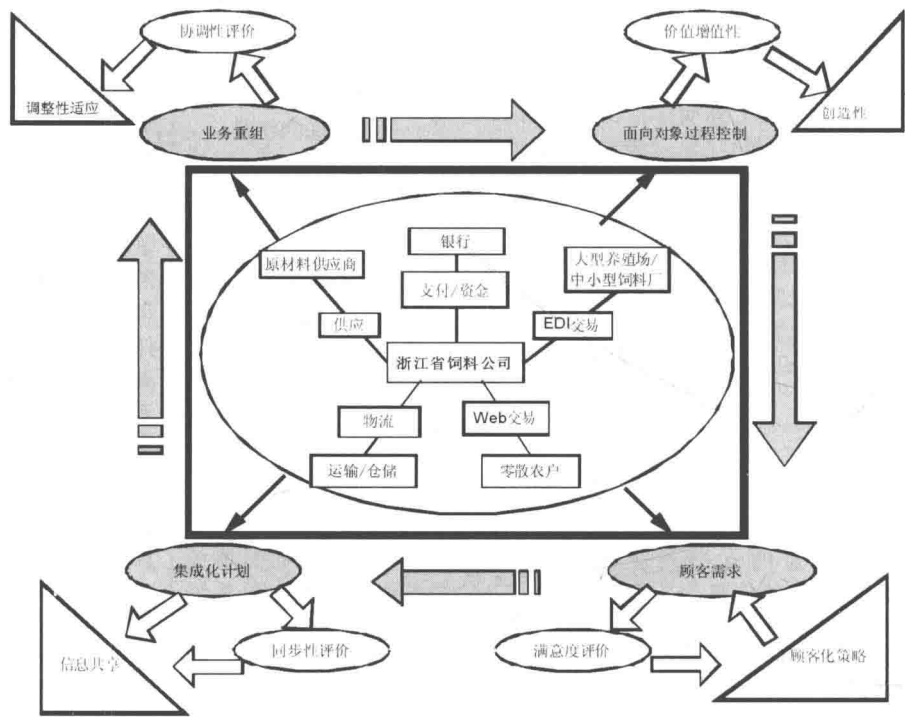


图 11-16 浙江省饲料原粮供应链平台图

核心层以浙江省饲料公司为核心企业，原料供应商、银行、物流公司、大型养殖场、中小型饲料加工企业为节点企业。核心层通过对信息流、物流、资金流、产权流的控制，改变传统的供应模式和纵向一体化模式，承担着采购饲料原料、原料配送、仓储、加工中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到顾客手中的功能。节点企业在需求信息的驱动下，通过供应链的职能分工与合作（生产、分销、零售等），以资金流、物流和服务流为媒介实现整个供应链的不断增值。核心层是一条联接供应商到用户的物料链、信息链、资金链，也是一条增值链，饲料原料在供应链上因采购、加工、包装、运输等过程增值，给相关企业都带来收益；在该供应链进入新的饲料市场、开发新的饲料产品、开发新分销渠道、改善信息服务水平、提高融资额、降低库存、后勤成本等方面也可以提高增值服务。

作业层主要围绕核心层展开，保障核心业务的顺利实施。由顾客化需求、集成化计划、业务流程重组、面向对象过程控制组成一个回路。顾客化需求主要是对下游的大型养殖

场、中小型饲料加工企业对于饲料品种、规格、需求数量、饲料原材料、配送需求以及增值服务的新需求展开信息追踪,降低多样化要求具有很高的不确定性,以提高对用户需求的反应能力和速度,满意不同用户,集成化计划主要是指在准确掌握顾客的需求后,经过饲料供应链核心层的处理,以订单为主要依托,优化方案设计进行;面向对象的过程控制主要涉及饲料加工企业生产计划与库存控制和饲料原料的资源约束、质量保证方面,主要通过饲料核心企业的决策以及信息系统加以实施。业务重组是指以饲料原粮供应链为主要业务,逐步扩大外部供应链;并对各个联盟企业结构进行内部优化,包括从纵向一维空间思维向纵一横一体的多维空间思维方式转变;放弃“小而全,大而全”的封闭的经营思想,向与供应链中的相关企业建立战略伙伴关系为纽带的优势互补、合作关系转变;通过建立分布的、透明的信息集成系统,保持信息沟通渠道的畅通和透明度;风险分担与利益共享。

策略层主要由顾客化策略—信息共享—调整适应性—创造性团队组成。也是围绕核心层展开,但是其涉及各个具体作业的实施。信息共享—同步化计划回路中主要涉及包括:饲料的供销一体化策略、供应链的信息组织与集成、并行化经营策略。顾客化需求—顾客化策略回路中主要通过针对用户满意评价展开,并形成面向顾客化的产品决策。调整适应性—业务重组回路中主要涉及饲料供应链的供需合作关系、战略伙伴关系、供应链(重建)精细化策略等问题。

(四) 产业链整合的九个要素

企业要打造集成供应链平台,必须解决供应链流动资金过于庞大、饲料原料供给稳定、库存水平过高、核心企业和扩展企业之间的冲突、产品寿命周期变短、外部竞争加剧、经济发展的不确定性增加、价格和汇率、用户多样化需求等问题。供应链充满了复杂性、动态性、交叉性。为此必须抓住主要矛盾,寻找核心要素。

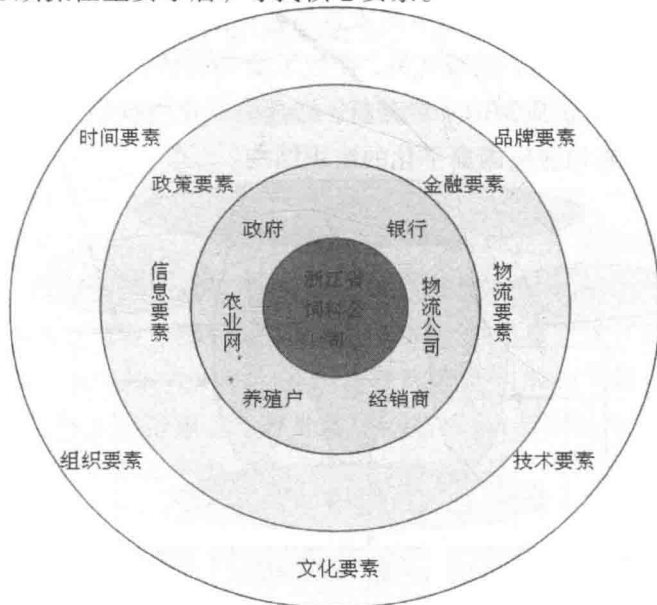


图 11-17 浙江省饲料原粮供应链九大要素图

1. 组织要素

饲料原料供应链是一个由不同的企业组成跨越多厂家、多部门的网络化组织。供应链作为一个整体，以核心企业为龙头，把各个参与供应链的企业有效地组织起来，优化整个供应链的资源，以最低的成本和最快的速度生产最好的产品，最快地满足用户需求，以达到快速响应市场和用户需求的目的。为此需要改造传统企业的组织结构模式，以经营流程为企业组织的主干，按业务流程或按要求从跨部门的角度考察主要业务流程，将属于同一企业流程内的工作合并为一个整体，使一个经营流程完整化、一体化。

(1) 构建高效的扁平化组织

高效的组织结构是整个企业成功运营、持续发展、实现发展战略的基础。浙江省饲料公司作为整个原料集成供应体系的核心，其组织机构的构建是供应链条运行的基础，具有举足轻重的作用。下面将分析浙江省饲料公司组织机构构建的背景并为其设计组织结构。

①激烈的竞争环境。企业竞争的环境日新月异，要想实现长足发展，企业必需能够根据自身的情况顺应外部环境的变化做出适时的调整，因此外部环境对组织的灵活适应性提出要求。

②浙江省饲料公司人力资源较匮乏。在此情况下，我们所要设计的组织机构应当能充分发挥目前人员的职业技能，最小限度地增加管理人员。

③浙江省饲料公司所处于产业链条核心地位，与其进行资源交换的主体较多。这要求组织结构设计中有较多业务单位，能实现与其他利益主体的高效对接。

④浙江省饲料公司的短期目标和长远发展战略。饲料公司的短期目标是尽快实现盈利，长远战略是实现原粮集合供应，获得长足发展。因此，组织结构的设计应当满足其实现当前目标的需要，又能灵活变革，适应其长期发展。

扁平化组织主要针对公司自上而下的垂直结构而说的，建立一种紧凑的横向组织可以减少管理层次，增加管理幅度，裁减冗员，使组织变得灵活，敏捷，富有柔性、创造性。根据前面对浙江省饲料原粮供应链的平台分析，结合扁平化组织运行的特点，将为其设计与组织内外环境、发展战略相适应的扁平化的组织结构。

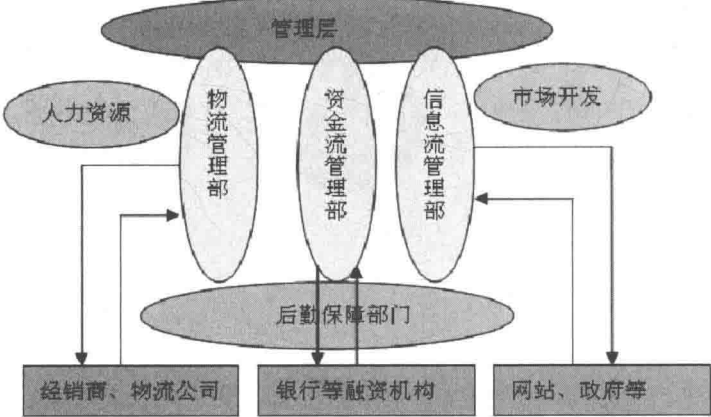


图 11-18 浙江省饲料组织结构图

(2) 浙江省饲料公司扁平组织结构的特点及构成说明:

浙江省饲料原粮供应链的主要业务具有资源流动性强的特点,因此公司结构可以围绕几项“核心流程”建立,围绕物流、资金流、信息流建立相应的三个部门为:物流管理部门、资金流管理部门、信息流管理部门。

①物流管理部门:该部门负责实现粮食从供给者到需求者转化以及各个协议的达成。对接的利益相关者是原粮产地经销商、浙江省粮食经销商、养殖户、物流公司等。

物流管理部门的职责有:与原粮需求地的粮食需求者达成统一采购协议,与产地粮食经销商达成采购协议、与浙江省粮食经销商达成销售协议、与物流公司达成物流协议;提高采购粮食的议价能力;加强采购原粮的质量监管;采取最节省成本的物流方式,降低物流成本等。最终目标是实现原粮需求与供给的低成本、高效率匹配。

②资金流管理部门

该部门业务可以分为对内和对外两部分。对内业务主要是指浙江省饲料公司内部财务管理。对外业务对接的利益相关者是银行等融资机构。在构建饲料原粮供应链平台中,资金管理部门在初始阶段的重要职责是利用融资渠道获得资金来源,可以通过向银行申请贷款,或者将银行纳入供应链平台,让银行获得供应链体系中的利润,从而提高银行参与的积极性;另外可以通过养殖户的股份制参与获得初始资金。在原粮供应链体系发展成熟,有了一定的积蓄和稳定的流动资金来源后,该部门的工作重心应转移到合理管理公司资金、资产,实现资产升值及利润最大化上面,根据企业的资金状况,在企业的战略规划内,建立并管理供应链集成体系内部银行。



图 11-19 资金流管理部门阶段职能图

③信息流管理部门

该部门的主要业务也分为对内业务和对外业务。对内业务是指原粮供求状况信息的内部传导。信息流部门与物流管理部门的工作关联程度较高,信息部门获取外部原粮供求信息之后要及时传递给物流业务部门,为其业务开展提供信息支撑。信息流管理部门对外的连接主体有政府部门、中国农业网等。通过关注政府部门的相关政策,及时把握行业政治背景,充分利用政府的支持措施,为自身发展创造机会;与中国农业网进行互利共赢的合作,实现资源共享,并利用其技术,建立自己的供求对接平台,实现电子化的贸易体系,提高业务效率。人员方面,他们要有一定的计算机和网络管理能力及沟通表达能力,掌握信息、及时准确的传达信息。

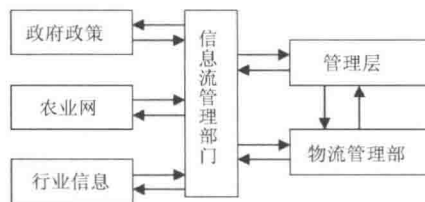


图 11 - 20 信息传导图

④其他部门

以核心业务建立起的扁平化的组织机构，为保证其核心业务的顺利开展，需要其他部门的配合和支持，主要包括管理层、人力资源部、市场开发部及后勤保障部门。管理层要站在战略的高度，统筹大局，组织协调控制各部门的工作；人力资源部要通过有效的人员选拔方案，为公司招聘符合工作要求的人才，通过相匹配的培训方案，使员工技能得到更新，通过职业生涯的开发，优化组织长远战略发展所需的人才结构，通过绩效评估方案，引导员工的行为方式，通过薪酬管理等激励方案，保证员工的积极性。市场开发部要全面掌握市场信息，不断开拓新的市场和吸引新的节点企业，为管理层、物流管理部门、信息流管理部门提供支撑。

2. 金融要素

由于中小饲料加工企业、大型畜禽养殖场贷款业务量大、金额小、成本高，银行对它们的资金需求不重视甚至不愿介入，从而导致了中小企业向银行贷款困难。与此同时，大多数浙江省的中小粮食收储企业成立时间短、规模小、自有资本偏低，抵御风险的能力差，许多中小企业经营机制落后、责任约束力弱、财务管理水平低，资信水平普遍不高，不能满足银行本对客户的信用评价标准，中小企业的小额贷款也要面临为大型项目和大额贷款所设置的繁琐文件和手续，国有商业银行对中小企业的服务缺乏。此外，他们与国家规定的发行股票、债券的条件以及向银行贷款的条件都不相符，很难得到社会各方的融资支持。

浙江省饲料公司目前的财务状况和原粮饲料供应链集成模式尚处于摸索阶段，通过单纯的银行贷款取得所需资金的可能性不大，在平台运营初期，取得资金支持尤其困难，因此，金融机构不应该作为单纯的贷款机构介入供应链，而应该邀请其作为合作伙伴参与供应链的利益共享。如图 11 - 21 所示，集成供应链平台至少可以通过以下几个方面吸引金融机构介入：

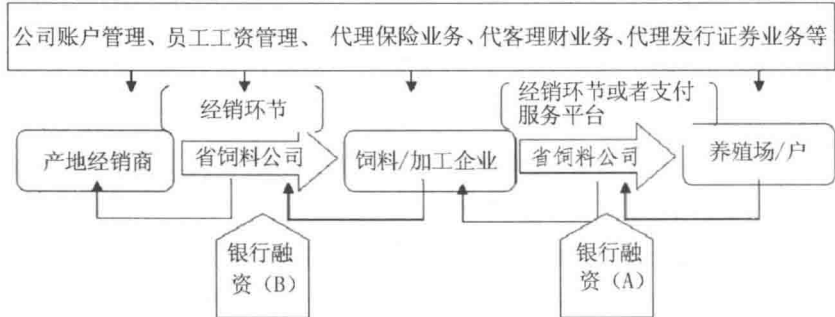


图 11 - 21 浙江省饲料原粮供应链

在饲料购买环节(以下简称 A 环节),养殖户多采用赊销购买饲料,饲料加工企业资金周转容易发生困难,如果金融机构在 A 环节介入,对养殖户购买饲料进行融资,将资金直接转入饲料加工企业账户,那么既可以扩大饲料的销售,又能保证企业的正常运转。在原粮采购环节(以下简称 B 环节),由于粮食是季节性收获的资源类产品,具有集中、短时收获,反期、分散消耗的商品特性,饲料原粮的收购由于量大、收购时间集中、竞争则激烈、价格波动较大,经销商从粮食经纪人或者粮食生产户收购原料,通常的付款方式是款到发货。如果银行同时介入 B 环节,对原粮采购融资,那么既有利于饲料企业的扩大生产,又促进了饲料企业的顺利采购。

集成供应链主要解决下游企业贷款业务量大、金额小、成本高,信用评价的问题。初期与银行合作,主要通过银行进行筹资,远期目标是建立自己供应链内部的银行。通过集成供应链平台将中小企业的贷款额进行汇总,核心企业和银行共同建立信用评价系统和合作评价系统,将客户按照紧密程度和信用度进行分级处理。对紧密型、信用度高的联盟型成员,采取银行的全额融资,对协作性成员给予供应链银行一定额度的支持;对于新进入的企业,要求企业先在供应链联盟储存一定的资金,当需要融资时供应链银行一定额度的支持。

对于上游的原料采购,银行与核心企业可以采取先储后买的方式,予以融资。先为产粮农户(包括中小型粮食经销商)提供新收获粮食的中、短期储存服务,并在储期内以存粮客户认可的时机和价格收购、经销粮食,使得原粮通过该供应链进入下游企业。供应链企业要在储期内抓紧时间将下游企业的资金用于上游的原料采购。主要业务内容包括:针对寄存储户的粮食实物的进出交接和结算;寄存储户粮食的买卖结算;对储粮的技术性处理,进行仓储管理和维护;对折扣收取和已购买的粮食进行市场销售。

在供应链平台搭建初期原粮采购的启动资金需要企业与银行合作,结成战略联盟。一方面,供应链上所有的企业和员工都在合作银行开户,所有的金融业务都在合作银行办理;另一方面,由银行辅助管理公司财务,既使合作方银行感到风险可控,又有利于公司财务的健康运作。另外,公司还可以争取政府部门的支持以获得优惠的资金政策保障,利用订单融资、房产抵押、企业联保等方式取得循环授信额度增加企业的授信额度。可以使用的金融工具包括:

(1)保兑仓融资模式。这种模式主要是指供应链中上游供应商(粮食经纪人为主)需要向下游企业(中小饲料加工企业、大型养殖场)支付预付账款,下游企业向金融机构申请用来支付预付账款的融资,才能获得企业持续生产需要的原材料和产成品等。保兑仓业务是在核心企业(浙江省饲料公司)承诺回购的前提下,浙江省饲料公司以其在银行指定仓库的既定仓单作为质押,由银行控制其质押品提货权,浙江省饲料公司向银行申请相对应的授信额度,由银行向上游供应商或浙江省饲料公司提供银行承兑汇票的一种金融服务。

这种模式需要下游企业(中小饲料加工企业、大型养殖场)的支付预付账款由核心企业(浙江省饲料公司)支付,自然授信额度给予浙江省饲料公司,饲料公司拥有调配权,而且下游企业(中小饲料加工企业、大型养殖场)必须将金额转到核心企业。

(2)融通仓融资模式。这种模式将物流服务、金融服务、仓储服务三者予以集成、组合、

互动与综合管理。该模式又包括信用担保融资模式和质押担保融资模式两种,信用担保融资模式是商业银行以物流仓储企业作为授信企业,根据企业规模、经营能力等方面的综合指标为其核定授信额度,物流仓储企业再依据与其有长期合作往来关系的企业资信状况提供信贷额度,为合作企业提供信用担保,并以合作企业存放于仓库内的商品作为质押或反担保,保证其信用担保的安全,浙江省饲料公司拥有仓库,如果可以做小物流方式(比如省内的物流),便拥有物流的功能,这可能是浙江省饲料公司可以实施的模式,但需要和银行沟通。

(3)应收账款融资模式。应收账款融资模式是指企业为取得运营资金,以卖方与买方签订真实贸易合同产生的应收账款为基础,为卖方提供并以合同项下的应收账款作为第一还款来源的融资业务。

这种模式对于浙江省饲料公司在供应饲料原粮时,作为下游企业的代表,为其融资。原料供应商将货物卖给浙江省饲料公司,而浙江省饲料公司不直接支付现金则产生应收账款,浙江省饲料公司利用其在供应链中拥有较强实力和较好的信用,可以以购买的原料进行(只要原粮已经进入物流阶段)抵押,对银行进行融资。

浙江省饲料公司为降低供应链金融风险,在融资方面,应该对供应链内融资成员结构进行重组,选择与核心企业联系密切、交易频繁,信誉良好、运行稳定、信息透明、柔性程度高的企业进行融资。在投资方面,将信贷投放到不同行业 and 不同类型供应链企业中,避免投资过于集中来分散风险。

制定适合中小企业特点的授信评级标准和贷款管理模式。一方面,商业银行应当根据中小企业的生产经营特征和需求特点,建立起适合中小企业的授信评级体系。银行评级应当从注重企业的资产规模变为更重视企业的实际经营效益,注重针对中小企业某一个项目或某一交易活动的评级,客观地评价中小企业的信用级别,为中小企业平等地获得银行贷款创造良好的条件;另一方面,商业银行适度下放贷款审批权限,减少审批环节,简化审批程序,缩短办贷链条,优化授信流程,提高信贷审批质量和效率,从而使其更好地适应中小企业资金需求的特点。打造供应链信息系统平台。

金融机构要加强与第三方物流企业的合作,共同搭建发展供应链金融业务的物流平台。由于动产的流动性强以及我国法律对抵质押担保生效条件的规定,金融机构在抵押或质押物的物流跟踪、仓储监管、抵质押手续办理、价格监控乃至变现清偿等方面都面临着巨大挑战,这也在一定程度上限制了供应链金融业务的开展。要避免对“物”的流动性损害的前提下,对流动性的“物”实施有效监控,将系列与银行业务相关的“物控”环节外包给特定的专业公司(主要是第三方物流企业),就成为了发展供应链金融业务的必由之路。第三方物流企业在动产抵质押物监管、资产变现和货运代理等方面具备优势,其专业化的服务有利于降低银行抵质押担保授信业务的交易成本,可以为银行的供应链金融服务提供风险防火墙,金融机构可以与有实力的物流公司签署战略合作协议,与这些合作伙伴的分支机构以及地方物流公司建立起紧密的业务合作渠道,开展多项业务合作,共同搭建发展供应链金融业务的物流平台。

浙江省饲料原料供应链可以有效的利用玉米等期货市场进行套期保值和规避风险,但是期货市场的有效利用需要经验和相关市场的信息,因此期货市场初期作为饲料原粮供应链的一种探索,待成熟后,可以加大利用期货市场。

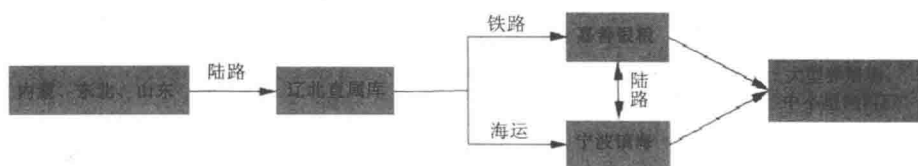
3. 物流要素

供应链物流指的是原材料(玉米、鱼粉、添加剂)从供应地向中转地(各仓库、饲料公司)再向接收地(下游用户)准确、及时、安全、保质保量的、门到门的合理化服务模式和先进的服务流程。目标是信息共享、过程同步、合作互利、交货准时、响应敏捷、服务满意。主要的环节包括:运输、配送、仓储、包装、搬运装卸、流通加工,以及相关的物流信息等。

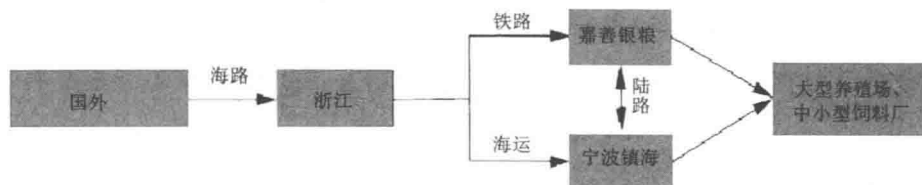
以辽北仓库为饲料原材料集散地,以宁海镇仓库为本公司饲料仓储、中转地,扩大嘉善银仓库规模和功能,辐射长三角。尽量争取上级的浙江省粮食集团有限公司辽北直属库的(辽北、总仓容 10 万吨、陆路线)和浙江嘉善国家粮食储备库(长江三角洲东南、总仓容 5 万吨、铁路线)铁路专用线、码头资源的使用权;浙江宁波镇海国家粮食储备库(宁波市镇海区、总仓容 8 万吨、海运线);可以达到总计年中转吞吐能力 150 万吨,不仅开展粮油储藏、经营及中转业务,而且对饲料原料、饲料开展物流服务。

各个主要供应链为:

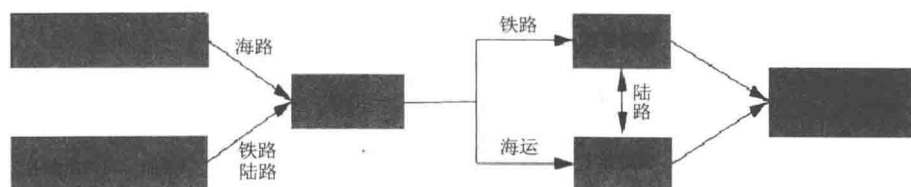
(1) 玉米物流链



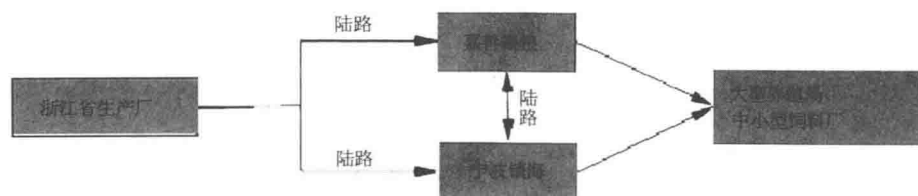
(2) 鱼粉物流链



(3) 豆粕物流链



(4) 添加剂物流链



对于原材料到各仓库采用第三方物流(铁路、海路);对于仓库到下游用户或者采用第三方物流,或者由客户自己提供;对于仓库之间,饲料公司提供或者采用第三方物流。

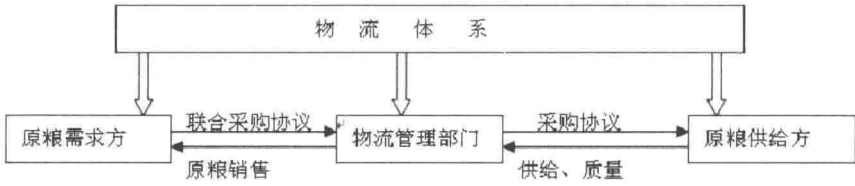


图 11-22 物流部门业务流程图

渠道设计包括重构物流系统、优化物流渠道等。通过优化渠道,提高物流系统的敏捷性和响应性,使供应链的物流成本最低。

网络分析的内容包括:

- (1)库存状况的分析。通过对物流系统不同环节的库存状态分析,找出降低库存成本的改进目标。
- (2)用户服务的调查分析。通过调查和分析,发现用户需求和获得市场信息反馈,找出服务水平与服务成本的关系。
- (3)运输方式和交货状况的分析。通过分析,使运输渠道更加合理化。
- (4)物流信息及信息系统的传递状态分析。通过分析,提高物流信息传递过程的速度,增加信息反馈,提高信息的透明度。
- (5)合作伙伴业绩的评估和考核。

4. 信息要素

供应链需要借助于强大的数据库和网络系统,达到供应链联盟企业快速交换各类信息,共享支持企业不同业务并行处理的相关数据库信息,实现同步运作。为了达到与外部供应链的集成,企业必须采用信息技术为企业内部与外部供应链节点企业提供很好的接口,达到信息共享和信息交互,达到相互操作的一致性。

供应链的主要信息包括需求信息、供应信息、共享信息。为使得供应链上任何节点的企业都能及时地掌握到市场信息和整个供应链的运行情况,每个环节的物流信息都要透明地与其他环节进行交流与共享,避免需求信息的失真现象。

本供应链要充分利用 Internet 和 Intranet 建立三个层次的管理信息系统,通过网络平台(中国农业网开设饲料频道专栏)、手机等通讯工具更加充分的了解产地和销地的有关价格、产量、物流信息,实现直接的生意对接。

(1)外部信息交换

饲料企业利用中国农业网的 Web 服务器,通过企业外部的 Internet,一方面完成对企业在不同地域的分销商、分支机构、联盟企业的信息沟通与控制,实现对重要客户的及时访问与信息收集;另一方面实现企业的电子商务,在网上进行售前、售中、售后服务和金融交易。浙江省饲料公司需要与交换对象签订协议,规定信息交换的种类、格式和标准。

(2)内部信息交换

企业的 Intranet 主要涉及企业内部所有部门的业务流程,开展企业内部的事务处理、信息共享、数据处理、状态统计、趋势分析的工作。并设立电子邮件(E-mail)系统,使得职工能便捷地相互收发信息。

(3) 集成信息系统

通过设计系统之间信息交换的数据接口实现企业内部独立的信息处理系统之间的信息交换。

充分利用中国农业网,实施以下几个方面:

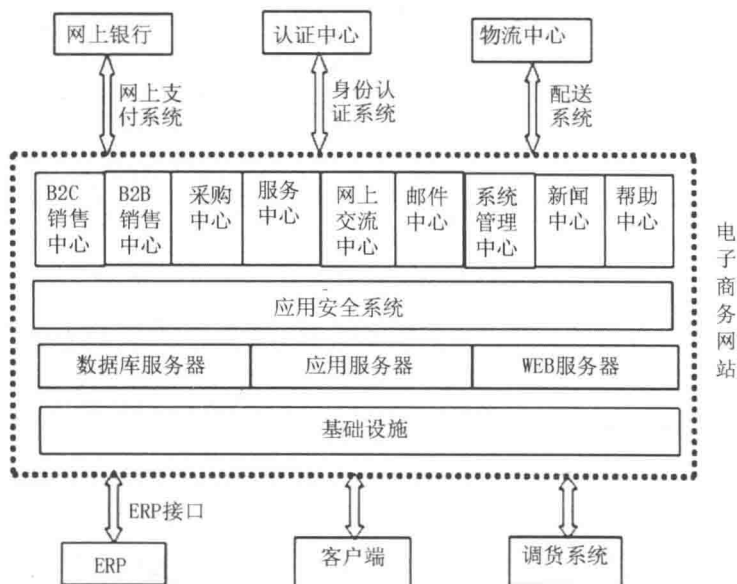


图 11-23 饲料原料供应链信息流要素图

(1) 网上在线信息的查询、统计和管理。比如饲料供应链上会员基本信息的查询(公司的名称、资金地址及相关情况);原材料、饲料名称、计量单位、数量、单价等的查询和统计。

(2) 产品信息(发布信息、分类、查询、统计和管理(改正信息、删除信息)、搜索(跟踪客户的行为)、产品描述、包括商品的促销和特卖情况)。

(3) 饲料供应链宣传。传统订单方式流程较长,流经的部门较多,往往出现脱节、停顿、反复等现象,导致一项业务要花费较多的时间才能完成。在该供应链环境下,饲料原料供应商、饲料经销商、饲料加工商之间一般要借助于因特网或 EDI 进行业务联系,逐步实施电子商务交易,改变业务流程,实现共享和并发处理。具体的订单信息处理流程为:

中小型饲料加工企业和大型养殖场的制定出购买计划后,通过因特网或 EDI 直接将订单传递给信息部,由信息部分类,传递于流程经理,在流程经理领导、职能部门的协助的基础上编制采购计划,之后通过公司内部网通知仓库发出订货,携带物资质量、交货日期和售后服务的信息。所有的订单信息均在公司的数据库里面备份,以供公司战略层进行数据分析。

在采购计划制定后,通过查询数据库的饲料原料供应商档案,获得最佳的供应商信息,通过因特网或 EDI 直接将采购信息迅速向供应商或者粮食经纪人发出要货单,并将信息传递给物

流公司。

网上物流方式的最佳选择建议,及时跟踪货物的运输过程,了解库存的准确信息,合理调配和使用车辆、库房、人员等各种资源,为货主提供优良的客户服务,提供实时的信息查询以及物品承运的各种指标数据。

5. 政策因素

通过公共关系管理,促进有关政府部门和上级部门制定有利于本供应链实施的政策,为供应链提供个性化的服务,如创新金融服务平台和做强仓储物流平台等。作为集成平台的核心企业,应该时刻关注和利用政策信息,为供应链的发展服务。

浙江省的有利因素为:

(1)抓住浙江省的“十二五”规划中“大力发展农业、积极推进工业企业商业模式创新”的时机。

(2)浙江省粮食局在2010年提出“多方筹集资金,建设与现代粮食物流发展和地方储备粮油管理相适应的仓储设施,不断提高粮食仓储装备的现代化水。”

(3)物流政策方面。2008年,浙江省发展规划处就将金融服务、现代物流和信息服务业等列入重点发展的服务行业,并为之提供了投资、税费、用地等方面的保障措施。2009年,国家发改委又将加快建设“北粮南运”工程,发展粮食、棉花现代物流,支持促进工业企业的物流业务分离外包,推广散粮运输和棉花大包运输等作为工作重点。2010年的“十二五”规划明确指出,今后五年浙江发展的主要目标是服务业比重明显提高,要大力发展生产性服务业,努力把金融、物流、信息服务等培育成为支柱产业。

(4)金融政策方面。“十二五”规划提出要支持国有商业银行和股份制商业银行深化改革,加大对全省的信贷投放和结构调整力度,建立完善中小企业信贷专营服务机构。在鼓励银行加大信贷支持方面,明确继续对金融机构发放小企业贷款按增量给予适度的风险补偿和补助,鼓励银行继续加大对小企业的金融支持。

(5)养殖业政策方面。浙江省许多县市对于农业养殖业等都给予了政策优惠和支持,如将生猪标准化规模养殖场(小区)纳入中央预算内投资计划等。

6. 时间要素

时间要素主要指供应链的实施在时间维度方面的要求。由于饲料行业是一个原料周转率非常高行业,下游的中小型饲料公司和大型养殖场对于饲料原料的价格不是很敏感,但是特别强调交货期,对与他们来说,交货期越合适,收益便越大。于是,竞争也体现在及时性方面。本供应链的构建非常强调时间因素,力图在最准确的时间内将原料以最快的速度送到顾客指定的地点。对于核心企业,要尽可能均衡时间,合理控制库存水平和物流,以确保按客户要求的质量,数量和交货期交货。然而,本供应链由多个节点企业构成,在管理过程中存在着供应链整体利益和节点企业局部利益之间交互影响的关系。在市场竞争方面,本供应链主要着手缩短提前期、周期时间、响应时间。

提前期包括准备时间、加工时间、排队时间、运输时间、等待时间等,这是中小型饲料公司和大型养殖场为了不间断养殖必须的准备时间。在提前期的缩短方面,当供应链的供需

环节中下游的中小型饲料公司和大型养殖场需要饲料原料时,需通过电子邮件、电话、网络等方式及时向核心企业提前预报所需的原料,自有库存量以及能够运行的时间。

在缩短周期时间方面,主要指核心企业浙江省饲料公司在经营与运作饲料原粮的过程中具体的完成某项购买原料(玉米供应链、鱼粉供应链、添加剂供应链)活动所需时间,主要包括下游节点企业的订单处理、上游的原料供应商的销售,以及原料的运输活动。

在缩短响应时间方面,主要指下游的中小型饲料公司和大型养殖场提出要求、发出订单开始到要求得到满足所需的时间,反映了供应链的整体敏捷性。在响应时间决策方面,可以采取制造商和分销商各自独立进行的分散决策方式,也可以采取供应链集中决策方式。充分利用中国农业网的信息发布和传递功能,及时响应供应链联盟的信息。

7. 文化要素

供应链文化是支撑供应链可持续成长的支柱。优秀的供应链文化向社会展示着供应链成功的管理风格、良好的经营状况和高尚的精神风貌,是供应链的无形资产。由于本供应链涉及到物流、金融、饲料加工、畜牧水产生产企业,各个企业制度、规模、所在地域存在差异,常常导致经营思想、价值观念、工作风格、管理方式等方面的差异,各节点企业的文化会互相冲突和抵触,从而影响供应链管理的效果。为打造饲料原料集成供应链需要这些节点企业认同一个共同的文化基础,必须对供应链中各节点企业的文化进行系统整合,增强他们之间的亲合度,以便有效地消除供应链中各种文化的摩擦以及由此导致的系统内耗。

饲料原料供应链文化的构建应该是各节点企业在与上下游企业合作经营过程中逐步形成的,能被大多数企业所遵守的、大多数员工所认同的,带有整个供应链组织特点的使命、宗旨、目标、精神、价值观、道德规范和经营理念,以及在此过程中所产生的供应链行为准则、企业管理制度、领导者思维方式、员工行为方式等的总和。

具体而言包括两个层面内容:

(1)在供应链层面,该供应链的整体思想是最大化满足供应链各个节点企业需求,遵循复杂性、动态性、交叉性、创新性原则,树立合作共赢理念、强化合作共生意识、培育整体优化思想、倡导信任为本道德、宣扬团队合作精神、培养风险共担观念;

(2)在企业层面,节点企业要以供应链的整体思想、原则和行动纲领为依据,结合本企业的具体情况,确立合适的供应链文化整体思想和行为规范,构建新型的企业文化,并付诸实施。

其中具体指:

(1)树立合作共赢理念,供应链中每一个节点企业都必须转变惯常的思维方式,摒弃传统的残酷竞争做法,树立合作共赢的理念,通过各自核心竞争力的发挥,共同将供应链“利润蛋糕”做大,主动适应时代发展的合作潮流。

(2)强化合作共生意识,各节点企业均要强化合作共生意识,增加相互理解、相互支持,要注意保证合作伙伴的利益,培育与合作伙伴的信用关系,通过紧密的合作来实现利润的最大化。

(3)培育整体优化思想,供应链整体利益高于节点企业个体利益。

(4) 倡导信任为本的道德观。

(5) 宣扬团队合作精神。要求每个节点企业,按时、按质、按量完成任务,以自身良好的合作态度和合作业绩来支持、配合其它企业的活动,自觉地适应供应链的统一步调。

(6) 培养风险共担观念。使得所有节点企业达成这样的共识:自身利益的获得有赖于供应链整体利益的获取,自身风险的降低有赖于供应链整体风险的降低。节点企业共同的利益观、风险观能够有效抵御和防范供应链风险的产生。

8. 品牌要素

对现代企业来说,品牌日益成为生存和成功的核心要素之一。强势的品牌意味着市场地位和利润。品牌包括属性、利益、价值、文化、个性、用户等六个层次。创建饲料原粮供应链服务商需要在统一的品牌价值理念下规划供应链。本供应链以“合适的时间的、合适的方式、合适的地点”完成原料的运输、存储、销售。物流对于原料供给的快速反应,是提高本供应链的上下游节点企业满意度和品牌忠诚度的有效方式。

(1) 做好品牌战略规划,进行市场计划部署

站在全局观念下,统一品牌价值理念,规划供应链品牌,对公司的品牌进行规划、执行、管理,供应链的所有活动也应在这一战略指导下开展,避免出现与品牌的经营理念不一致的结果。

(2) 确定品牌的定位策略

品牌定位是使客户正确认识本品牌有别于竞争品牌的象征,通过积极的传播形成,结合包装、渠道、促销、公关等向市场传达供应链的定位。

可以从属性、利益、用途、用户、竞争者、质量价格组合、供应方式等方面来确定本供应链的定位。

(3) 慎重地选择供应商,维护品牌形象

畜牧、水产养殖场根据动物的生猪周期对饲料的品种、质量提出不同的要求,其对原料粮的感知质量是对本供应链品牌的直接表现。因此,供应商的选择变得非常重要,高质量的原材料才可以生产出高质量的产品。通过提高准时交货率、订单满足率、增加服务水平来达到提高品牌附加值的目的。

(4) 加大营销力度,拓展供应链品牌的升值空间

只有通过必要的营销手段,才能吸引到更多潜在消费者,才能为发展并壮大供应链品牌奠定基础。利用广告宣传品牌,在短期内扩大品牌知名度;长期在供应链体系中各环节企业共同制定一整套关于品牌建设的规划,如进行品牌调研、品牌定位到品牌管理的一系列活动的运作。

(5) 提高供应链品牌资产价值

品牌资产是一个系统概念,包括品牌认知度、品牌知名度、品牌美誉度、品牌忠诚度、品牌联想等。在供应链体系中,提高核心竞争力如杰出的个人技术、物流能力、知识基础等其他竞争对手不能轻易模仿的无形能力,给顾客带来显而易见的价值将会极大地强化供应链品牌价值,通过品牌联想使得供应链体系的合作关系变得更加紧密。

9. 技术服务要素

有效的供应链平台集成企业所有的计划和决策业务,包括需求预测、库存计划、资源配置、设备管理、渠道优化、生产作业计划、物料需求与采购计划等。同时供应链未来的发展极可能走完整产业链的道路,即对饲料进行产业链延伸,参与种苗、饲料厂、技术服务、屠宰加工、金融担保服务的建设。当前,供应链要想获得优势,要求企业降低物流成本,使得物流过程自动化。

在物流方面,可以综合运用物流管理四大新技术:条码技术、EDI 技术、GIS 技术、GPS 技术;在企业内部实现“业务流程再造”,在企业外部建立起最佳“企业物流代理管理模式”,使物流运作与供需方之外的第三方代理完成。远期可以建立企业资源计划(ERP)系统,把先进技术作为支持供应链协调运行的基础。

在服务提供方面,主要依靠这一平台,为联盟企业提供养殖技术、教育、文化传播、金融、市场销售、资本、品牌、信息等方面服务。其增值服务方面主要包括:

- (1)帮助拓展用户(下游企业)的多种战略;
- (2)保证高质量的售后服务;
- (3)对下游企业的问题做出快速反应;
- (4)及时报告所发现的可能影响用户服务的内部问题;
- (5)基于用户的需求,不断改进产品和服务质量。

(五)集成供应链模式运行机制

1. 相关利益者分析

在整个浙江省原粮集成供应体系中,涉及到的利益主体众多。按照各个主体在供应链的相关性程度可以把相关利益者分为三个层次:核心层、紧密层利益相关者和外围层相关利益者。

核心层利益相关者为浙江省饲料公司;

紧密层利益相关者包括:政府、原粮经销商、银行、民营企业、农业网、物流公司;

外围层利益相关者包括:科研院校、农牧协会、农业合作社、兽医站等组织。



图 11-24 相关利益主体层次图

核心层主体分析:浙江省饲料公司

浙江省饲料公司作为整个原料集合供应体系的核心企业,是原粮供应链成功运营的关键,同时是供应链利益的主要分享者。为保障集成体系的成功运营,浙江省饲料公司在组织结构上应从以下几个方面改进:

第一,纵向管理层次简化,削减中层管理者

组织扁平化要求企业的管理幅度增大,简化繁琐的管理层次,取消一些中层管理者的岗位,使企业指挥链条最短。在浙江省饲料公司的组织结构图中,管理层与各个业务部门是直接领导与被领导的关系,无中间管理部门,这种扁平化的组织结构有利于信息的高效准确的纵向传递,增进业务部门与领导者之间的交流,使领导者能及时全面的把握饲料公司的运营状况,增加整个团队的运作效率及灵活变革的能力。

第二,将行业资源和权力下放于基层,促进顾客需求驱动

浙江省饲料公司扁平化的组织结构设计有利于核心业务团队的员工与顾客直接接触,使他们拥有部分决策权能够避免顾客反馈信息向上级传达过程中的失真与滞后,大大改善服务质量,快速地响应市场的变化,全面及时地了解客户的原粮订单需求,真正做到“顾客满意”,增强养殖户的忠诚度。

第三,健全网络通讯手段

浙江省饲料公司发挥网络优势。企业内部与企业之间可以通过使用 E-mail、办公自动化系统、管理信息系统等网络信息化工具进行沟通,大大增加管理幅度与效率,这是实现原粮集成供应体系长远发展规划的重要条件。

第四,加强目标管理

浙江省饲料公司在下放部分决策权给员工的同时,要实行目标管理,以团队作为基本的工作单位,员工自主做出自己工作中的决策,并为之负责,让每一个员工都变成了企业的主人,提高其工作积极性,打造现代企业运营所需的高效的工作团队。

2. 紧密层相关利益者分析

(1) 政府

浙江省是粮食需求大省,而非粮食生产大省,饲料原粮几乎全部从外省购买。近几年,原粮价格波动较大,对饲料价格的影响较大进而波及到畜牧业、水产业的生产成本。浙江省的粮食安全问题是政府的高度重视的问题之一。以浙江省饲料公司为核心构建起饲料原粮集合供应体系,有利于宏观层面上对浙江省饲料原粮的供需状况的把握,有利于保障浙江省粮食安全,符合政府的利益诉求。

(2) 经销商

个体粮食经销商的粮食采购销售规模较小,在粮食贸易过程中,议价能力相对较低,物流成本较高,融资能力也相对弱小。粮食经销商以会员制、股份制等形式加入到集成供应体系之后,可以利用整个体系的规模效应,实现整个链条上的利益共享;购买原粮的议价能力得以提高、原粮供给来源更加稳定、原粮质量得到保证、物流成本降低,从而较大提高粮食经销商的所得利益。

(3) 农业网

原粮集成供应体系与中国农业网是互利共赢的合作关系。原粮集成供应体系通过中国农业网的信息平台能实现信息共享,同时通过中国农业网的技术平台进行原粮供给方与需求方的数据对接,实现电子化原粮贸易。中国农业信息网作为主体参与到原粮集成供应体系中,有利于自身网站业务的拓展、网站会员的增加,与网络公司的发展战略是相一致的。

(4) 物流公司

物流公司作为主体参与到原粮集成贸易体系中,通过大宗的物流订单能够实现少订单、大批量的订货服务,从而能降低物流公司的订货管理成本、运营成本,同时可以更加准确地预测原粮交易量,合理安排物流运输,实现盈利增长。

(5) 养殖户

养殖户对饲料原粮供应有质量保证、价格相对低、稳定的供货、运输方便等几方面的要求。原粮供应链平台的建成有助于实现规模化的采购,有利于在原粮产地建立稳定的采购点,从而保证原粮的质量、稳定的原粮供给,采购运输成本的降低也有利于降低原粮价格。所以集合供应体系的建立是有利于满足养殖户的利益诉求的。

(6) 银行

银行作为主体参与到集合供应体系中,可以增加拓展自身业务。一方面,与物流公司的相互合作,可以为供应链的建立提供资金,增加信贷业务;另一方面,银行可以为集成供应体系开立公司账户,提供资金结算、工资发放等业务。浙江省饲料公司有两级集团的背景,集合供应体系有较大的发展前景,银行可以将其作为潜在的优质客户为其提供服务,增加盈利点。对于当前银行深入到供应链也是一种模式的创新。

3. 外围层相关利益者分析

(1) 科研院校

浙江省原饲料原粮供应链将为相关科研院校的饲料行业的原粮供应模式的研究提供一个实战平台,同时饲料供应体系的运作将为饲料行业的研究提供丰富的资料和案例。科研院校也可以作为饲料原粮供应链的一个节点,为其提供智力支持和文化、技术等方面的培训。

(2) 农牧协会

农牧协会是为畜牧养殖业提供服务的组织,饲料原粮的安全、价格、质量等方面的问题包括在农民协会的关注范围之内。饲料原粮集成供应体系的建成有利于协会对相关问题的预测和控制,从而符合自身的职责需求。

(3) 农业合作社

农业合作社作为农商的连接点组织,其自身的发展需求及职责都需对饲料原粮的供应体系进行更多的关注。据调查研究,能发挥实质性作用的农业合作社对饲料原粮集成供应体系的建立积极性很高,一方面可以有助于形成自身主体地位;另一方面有利于加强对饲料原粮供应的监控,保障农民利益。同时,农业合作社也是争取银行信贷资金的一种重要的来源渠道。

(4) 兽医站

兽医站作为畜牧防疫的主体,有效地保障畜牧业防疫安全是其重要职责。饲料原粮集成供应体系的建成有利于兽医站从饲料源头上进行疫情控制,也可以为畜牧兽医站的可持续发

展提供保证。

4. 饲料原粮集成供应体系运行机制

在对饲料原粮供应链的各个主体横向分析之后,本部分对各个利益主体进行纵向连接,建立整个的原粮供应体系的运行机制(见图 11-25)。

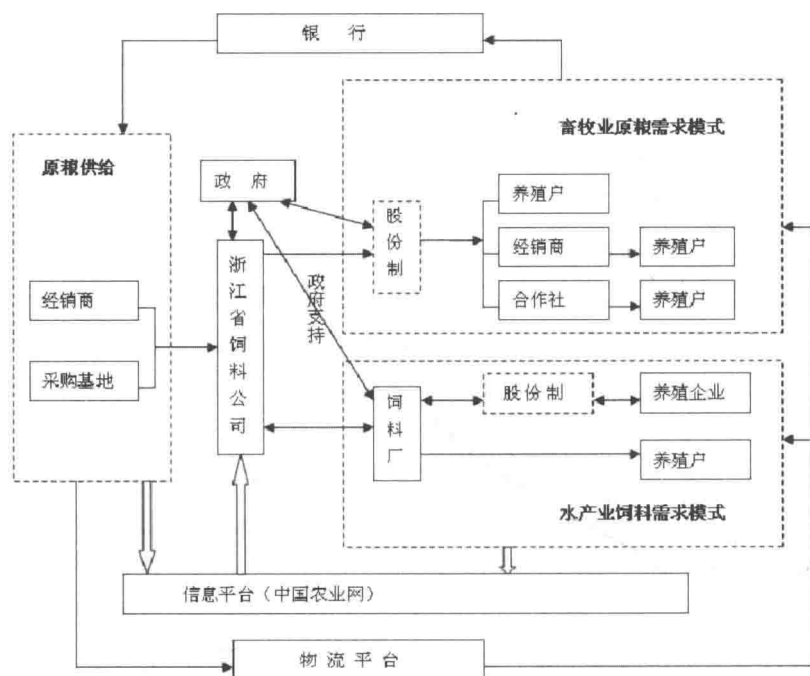


图 11-25 浙江省饲料原粮集成供应运行机制图

(1) 运营体系与流程

①浙江省饲料公司带动饲料原粮供应链的发展。浙江省饲料公司处于供应链的核心地位,是整个供应链平台的主要策划者和运作者,也能在整体上把握供应链运作的条件 and 环境,因此整个集成供应体系的发展应由浙江省饲料公司来带动。

②以江山市和三门县为试点启动,辐射到浙江省大部分地区。在供应链发展的初始阶段,以政策、经济、文化、社会环境相对熟悉的江山市和三门县作为试点,可以成功建立初期网络,辐射到整个浙江省,最终建立面向华东地区的饲料原粮供应链平台。

③建立畜牧业原料供应和水产业饲料供应两种模式。根据非沿海和沿海地区典型的农业发展特征,以江山市和三门县为典型代表,建立畜牧原料供应和水产养殖两种模式。

④因地制宜,根据浙江省不同地区经销商、合作社、养殖规模的发展的情况选择相应的合作对象。在不同县市区,经销商的数量和市场占有率、合作社的发展程度及养殖规模有较大区别,要根据当地的实际情况选择合适的合作对象。

⑤建立股份制,让当地大规模养殖户、养殖企业或者经销商参与其中。通过股份制参与,建立养殖户、养殖企业、经销商的主体地位,调动起积极性。

⑥搭建现代化的电子商务集成平台。通过电子商务平台,建立现代化的交易网络,扩大市场,提高交易效率。

⑦完善供应链体系,进一步降低运营成本和浙江省饲料公司的长远发展。

⑧进一步发展自己的物流体系和内部银行。饲料原粮供应链发展到一定的阶段,通过发展自己的物流体系和内部银行开拓新的业务,提升产业链的发展层次。

(2) 饲料原粮集成供应体系的特点

①多方主体参与。运行体系中,浙江省饲料公司作为组织者,要引进多方主体的参与,包括政府、经销商、养殖户、银行、物流公司、中国农业网等,并与他们形成战略联盟的关系,共同组建原粮集成供应体系,实现多方共赢。

②合理的利益分配方式。通过建立股份制,集成供应体系能扩大资金来源、共享技术信息等,有利于供应链体系的快速发展。同时,能够提高养殖户、经销商、合作社的积极性。实现风险共担,利益共享。

③现代化的流程管理体系。通过电子商务平台、现代物流渠道和融资渠道等多方面的支持,建立起一个现代化的高效率的饲料原料供应体系,顺应浙江省饲料粮供应的现状,从战略高度构建现代化的浙江省原料饲料供应体系。

⑤有较大的多元化发展潜力。整个供应体系建立之后,有了稳定的市场供给和市场需求,融资条件、物流体系、信息平台发展成熟后,浙江省饲料公司可以进行相关多元化发展。具体方式有建立自己的物流体系、内部银行、饲料厂、粮食生产基地等。

(六) 集成供应链模式保障措施

1. 资金保障

以浙江省饲料公司为核心的供应链集成平台可以概括为如图 11-26。

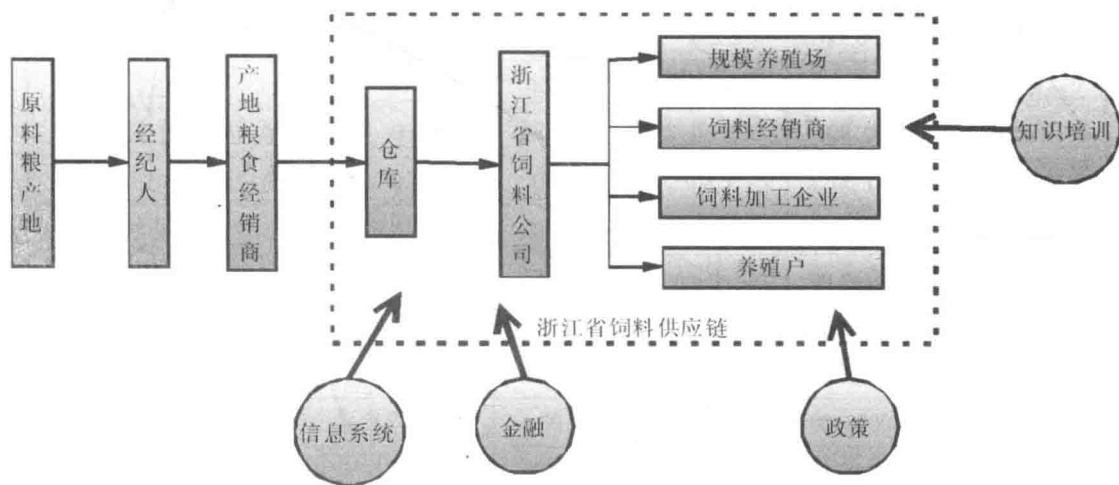


图 11-26 供应模式图(原料粮盈利点分析图)

省饲料公司作为供应链的核心,通过对信息流、物流、资金流的控制,为下游的饲料生产厂提供原粮采购、配送、仓储等服务。饲料公司的收益主要是原料的销售收入和增值业务收入,其中业务增值的利益既可以包含在原料的销售价格中,也可以单独取得。为满足计算需要,我们认为增值利益包含于价格之中,供应链平台上公司的成本主要包括原料销售成本和平台运作成本,如表 11-6 所示。



表 11-6

浙江省饲料公司利润试算说明表

平台收益	销售收入	原料销售价格 × 销售量	
平台成本	销售成本	采购成本	产地经销商出库价格 × 采购量
		物流成本	运输成本 + 仓储成本
	运作成本	管理费用	公司内部发生的管理费用:如管理人员工资、办公费用等
			供应平台发生的管理费用:如信息获取成本、组织协调成本等
		财务费用:主要是指银行利息	

下面以三门县畜牧业原粮市场上的米为例进行简单的估算。

根据实地调查,三门县全年的玉米需求量为 49.86 万吨,浙江省饲料公司自有海宁长安仓库库容 3000 吨,其上级单位浙江省粮食集团有限公司辽北直属库总仓容 10 万吨,省饲料公司就将获得 31.8 万吨玉米原粮供应市场,占据三门县 60% 的市场份额。根据 2010 年 8 月的东北地区的玉米收购价格,产地经销商收购价为 1800 元/吨,出库价 1850 元/吨,到厂价(销售价)2200 元/吨,除仓储以外的物流费用按 100 元/吨,银行利率按现行基准利率 5.1% 上浮 35% 计算,我们得到了关于玉米原粮供应链的利润预算表(表 11-7)。

表 11-7

利润试算表(以三门县饲料原料市场为例)

	单价 (元)	数量 (万吨)	一个周期 (万元)	全 年 (万元)	说明
销售收入	2200.00	5.30	11660.00	69960.00	
减:采购成本	1850.00	5.30	9805.00	58830.00	
减:运输成本	200.00	5.30	1060.00	6360.00	包括运输、包装、配送成本
减:仓储成本	50.00	5.30	265.00	1590.00	按总物流成本的 20%
销售毛利	——	——	731.40	4388.40	
减:信息成本	100000.00	——	10.00	60.00	
减:管理费用	2000.00	20.00	4.00	24.00	按 20 人,2000 元/人
减:财务费用	1125123.75	——	112.51	675.07	利息率为基准利率上浮 35%
减:组织成本	100000.00	——	10.00	60.00	
税前利润	——	——	594.89	2360.93	

上表没有考虑集成平台筹办费用、税收和固定资产折旧的影响,只反映供应链平台正常运行以后的现金收入。在平台搭建初期,由于没有足够的可参考数据和案例,项目的初期投入具有不可预见性,不排除会出现现金流为负的可能性,并且这种情况也许会持续几年;但是,在正常情况下,如果能够取得政府的政策支持和金融机构的合作,无论是采购成本还是平台运作成本都会降低,上表对于利率和成本费用的估计略为保守,成功的集成平台应该可以取得更大的效益。

浙江省的粮食缺口约 200 ~ 300 万吨(其中包括工业用粮),按照 200 万吨玉米原料的需求缺口算,依据平台发展的战略目标,第一阶段集成平台将为全省提供 5% 的饲料原粮(主要是玉米),即 10 万吨左右,根据之前的计算方法,可以试算出平台运行第一年的利润(表 11 - 8)。

表 11 - 8 利润预算表(浙江省)

	单价 (元)	数量 (万吨)	一个周期 (万元)	全年 (万元)	说明
销售收入	2200.00	1.67	3674.00	22044.00	
减:采购成本	1850.00	1.67	3089.50	18537.00	
减:运输成本	200.00	1.67	334.00	2004.00	运输、包装、配送
减:仓储成本	50.00	1.67	83.50	501.00	按物流费用的 20%
销售毛利	——	——	167.00	1002.00	
减:信息成本	100000.00	——	10.00	60.00	
减:管理费用	2000.00	20.00	4.00	24.00	2000 元/人
减:财务费用	354520.13	——	35.45	212.71	利率为基准利率上浮 35%
减:组织成本	100000.00	——	10.00	60.00	
税前利润	——	——	107.55	645.29	

“十二五”期间,我国饲料粮消费将以每年 5% ~ 10% 左右的速度递增。5 年以后,缺口将达到 216 万吨左右,预期战略目标是 5 年占据 15% 的饲料粮市场,那么省饲料公司须以 34% 的增长速度扩大市场份额,其投资回报情况如表 11 - 9 所示。

表 11 - 9 供应链集成平台投资回报情况

投资年限(年)	0	1	2	3	4	5
销售量(万吨)	——	10.00	13.40	17.96	24.06	32.24
销售额(万元)	——	22044.00	29538.96	39582.21	53040.16	71073.81
税前利润(万元)	-4589.50	625.49	911.53	10934.73	24365.82	2394.01
NPV(万元)	-4249.54	-3713.28	-2989.68	5047.67	21630.64	23139.27

注:NPV 是净现值,净现值法就是按净现值大小来评价方案优劣的一种方法。净现值大于零则方案可行,且净现值越大,方案越优,投资效益越好。

预计平台建设资金 1500 万元,初始投入周转资金 3089.50 万元,投资收益率(采用综合资本报酬率)为 8%,综合考虑了贷款利息率和股东报酬率,如果省饲料公司能够取得省粮食集团或农业发展银行的低息贷款,资金回收期将更短。在运营初期,集成供应平台共需投入资金 4589.5 万元,投资回收期为两年。考虑市场风险等不确定性因素,所需筹集的资金可能更多。

考虑到公司目前的财务状况和原粮饲料供应链集成模式尚处于摸索阶段,通过单纯的银行贷款取得所需资金的可能性不大,在平台运营初期,取得资金支持尤其困难。因此,

金融机构不应该作为单纯的贷款机构介入供应链，而应该将其作为合作伙伴参与供应链。如图 11-27 所示，集成供应链平台至少可以通过以下几个方面吸引金融机构介入：

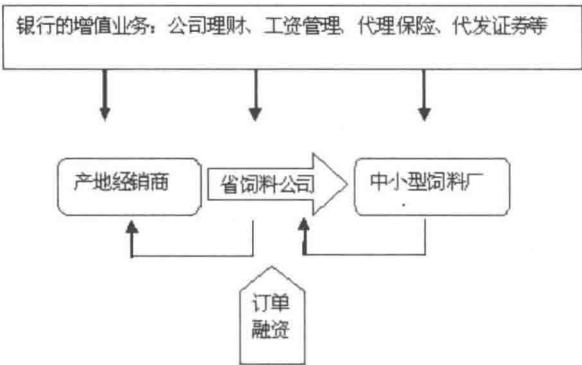


图 11-27 融资模式图

一方面，供应链上的核心层和紧密层在合作金融机构开立单位账户和个人账户，金融机构不仅减小了不可控风险，而且能发展理财、保险等业务；另一方面，公司可以通过订单融资的方式获得周转资金，保证采购和销售的顺利进行。

在平台建立期，依靠外部金融机构融资是一种比较合适的选择，进入成熟期以后，省饲料公司可以建立内部银行，以很低的资金成本进行投资，当条件成熟时，公司可通过上市做大做强。

另外，如果公司能利用国家政策和上级农发集团或粮食集团的有利资源，获得更低成本的资金支持，发展速度将会更快。

2. 政策保障

浙江省的“十二五”规划中明确了“大力发展农业、积极推进工业企业商业模式创新”任务。浙江省兴县关于纺织业的“五大平台”规划更是与供应链模式契合，“五大平台”提出要从生产企业中分离采购、销售等业务，并根据企业产值、规模等为之提供个性化的服务，包括创新金融服务平台和做强仓储物流平台等。

省饲料公司应该时刻关注国家和地方的政策动向，把握机会，争取政策，实现自身的发展。同时，还要利用好上级公司的资源优势，在资金、仓储、物流、信息等方面取得上级的支持，降低营运成本和经营风险，实现投入产出的最优化。

3. 人员保障

公司组织结构简图如下所示，以公司目前的规模，管理人员以 15~20 人为宜。各部门设总经理一名，公司财务部负责公司内部财务管理，其中出纳一名；综合管理部对外主要负责物流管理和仓库管理，对内负责风险监控和公司内勤等；客户管理部按照公司人力资源和业务主要负责市场信息收集、客户关系维护、供应链价值管理等；人力资源部负责人员招聘、职工培训和薪酬管理等；金融服务部主要负责融资平台管理和银行关系维护，要求由熟悉金融业务、有工作经验的人员担任；信息服务部负责搜集、分析市场信息，为公司其他部门的决策提供信息依据，该部门须由具有专业知识和实践能力的人员担任；金融服务部和信息服务部由总经理办公室直接管理，与客户管理部和综合管理部共同管理各项物流链，为公司决策层服务。

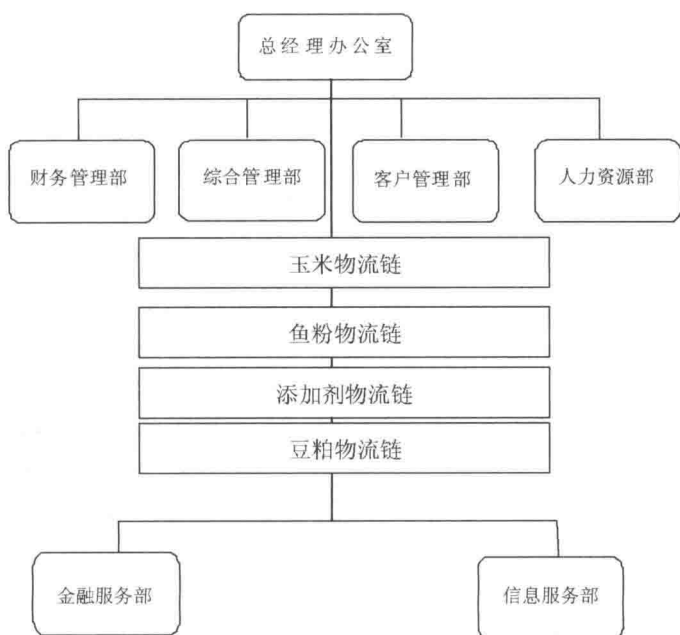


图 11-28 组织结构图

4. 制度保障

饲料原料供应链集成平台是以浙江省饲料公司为核心、联合浙江省饲料企业，通过整合资金流、信息流、物流等资源，以提供稳定优质的原料产品和个性化的定制服务，实现供应链上所以合作机构互利共赢的目标。

合作平台自成立之日起即向工商管理相关部门登记，依法行使权利、履行义务。平台的变更或解散均须向有关部门备案或者注销。

所有饲料原料供应链上的相关企业均可申请加入集成平台，经平台理事会审核、平台成员表决后即可成为正式合作成员；

合作企业须与核心企业签订合同、并以一定的资金或者资产作为平台共同资产，参与平台运作，对平台风险承担有限责任；

自加入之日起，合作者须遵守平台制度、享有平台权益并履行平台义务，退出平台时须提前通知理事会，保证退出前已履行所有相关责任与义务；

合作者违反法律法规或者平台制度，理事会有权将其开除出组织。

合作者享有以下权利：要求平台为之提供有关的信息及物流服务、共享平台资源、请求平台融资、参加平台组织的活动、选举监事会成员、向平台提出的意见和建议等权利；

合作者须履行以下义务：按要求参与平台资源共享、遵守国家法律法规和平台规章制度、维护平台正常运行、接受平台理事会管理等义务。

理事会是集成平台的管理机构，是集成平台的法定代理人，成员由核心企业人员担任，负责集成平台的日常工作管理和平台成员管理的维护。

监事会是集成平台的监督机构，由 3 人以上非核心企业成员担任，监事会负责监督和评价理事会工作，并有权公开理事会的管理活动。

(七)集成供应链模式可能的风险及对策

本供应链平台集成九大要素,涉及到采购、物流、加工、信息、金融、销售、组织、规划、政策、企业文化等方方面面。任何一环节出现问题都可能影响整个集成供应链的正常运营。因此在国内外粮食贸易商和新型贸易原料市场竞争中,集成供应链外部不仅仅会面对整个市场风险,更要面对内部的种种风险,以及企业内部自身的风险。

1. 供需状况复杂

原粮市场进入壁垒较低、技术要求不高,企业很容易进入市场。同类产品或替代产品的出现会降低原粮销量和市场份额,且各个地区乃至各个地区的养殖环节对饲料的都要求不尽相同,这些因素加剧了供给的竞争、需求状况的不稳定。

2. 需求变化所带来的风险

养殖技术的改变等会对养殖所需的饲料粮产生新的要求,原有的饲料粮不再符合市场的需求,可能导致产品的滞销或者产品生命周期的缩短,增加开发产品的成本。

3. 集成供应链模式被模仿的风险

当集成供应链模式取得了一定成功,市场上必将出现分析、研究此模式进而模仿以此来降低成本提高收益的行为,并利用后发优势容易获得此前所积累的经验教训,这将大大加剧市场竞争的激烈程度。

4. 市场风险对策

市场风险是由供应链外的各种因素造成,有些因素是无法改变的,面对这种风险最好的措施是风险规避,尽可能地减少损失。有些市场风险是企业可以避免的,企业可以通过正确的市场营销手段,详尽的客户信息分析和完善优质的客户服务,饲料供应链要不断加强创新、确立自己的品牌优势、加强核心竞争力。

5. 国家政策倾向

国家政策的任何一点改变都可能影响目前的市场的需求、容量,或者企业进入此市场的意愿大小,如政府对企业的生产提出限制、干预或者减免税收、补贴等,对供求的状况具有较大影响。

6. 国家政策限制

国家对中储粮或者其下属企业参与市场行为的态度往往对原粮市场波动产生影响。

7. 资金风险

由于某些企业在生产运营中可能会占用上下游企业的大量资金,如果其财务状况不够健康,将可能会对整个集成供应链产生不利影响,影响在集成供应链内其它企业的正常运营。

汇率利率变化、股市波动、银行业务的改变等会导致企业融资变得困难,利息、债务等加重,影响资金的正常流转,使企业无法正常高效的生产运作,进而影响整个供应链的生产运营。

8. 信息风险

当集成供应链中的某一环节企业为了追求自身的更高的利润率,选择隐瞒部分信息,

就会对上下游企业的判断造成干扰,影响整个集成供应链的效益,无法达到最大化,增加了运营成本。

在电子信息环境下的市场竞争,企业主要通过计算机网络信息系统进行信息的采集、传输。而一旦网络安全得不到保障,信息就很可能被盗取、恶意篡改,或者信息受到攻击乃至瘫痪。另外,企业内部管理不够完善、职员疏忽、数据备份不完整、信息基础设施故障等因素使信息丢失或者失密等,给企业乃至整个集成供应链造成损失。

9. 管理风险

供应链上的各个企业投入资源过高,没有形成整体协调机制。沟通渠道不畅、各自为政、融合度不高将会削弱联合优势,特别是由于地理原因所导致的信息流、物流、管理等成本较高。另外个别成员企业为了牟利虚报成本或投入资源的价值也会危及联盟整体的利益。其次,来自投入资本回收风险,由于初期组建的不够规范,可能导致的资源发生价值的转移或所有权的丧失,特别是对于一些无形资产损失。

由于集成供应链内各个企业通常具有相互独立的地位,不同成员的利益取向、行动取向与整体的取向不尽相同,如果管理和协调的指令无法被有效的执行,那么往往会导致整体的效率低下、工作混乱。

由于成员企业具有地理位置分散的特性,因此管理指令的下达往往无法得到有效的监控。管理指令是否被成员企业充分的理解,是否能被正确的执行,执行结果是否能够及时的反馈,这些都是风险的潜在来源。

10. 组织风险及对策

如果核心企业凝聚力不强,缺乏凝聚力没有形成龙头,没有做好整个集成供应链的协调分工,导致整个集成供应链的流程失调。整个集成供应链的企业之间水平参差不齐,实力相差悬殊,相互之间磨和度差,使集成供应链整体运营效率低下。

企业的任何行为都来自于逐利性,在集成供应链中,一方面成员企业追求利益的最大化,结成利益共同体;另一方面它们又为了追求自身利益最大化,在合作过程中可能出现利己化行为,在加入动机上,并不是仅仅为了实现共同利益,竞争性联盟的成员更主要是为了学习和吸收之间的核心技术或核心能力,或者利用彼此的销售网络和供货渠道。不同的动机,导致成员企业之间行为的差异。如果机会主义行为的潜在收益比受惩罚招致的损失小,那么成员企业将不会试图违约。然而,当潜在违约的收益大于对其施加的惩罚损失时,即交易者发现实施机会主义行为对他自己来说是有利可图的,这时候违约的情况就会发生,从而导致集成供应链之间产生冲突,使集成供应链遭受打击。

企业文化与整个集成供应链的文化以及各个成员企业文化之间的冲突。企业文化的组成要素,如价值观、规范以及行为等,都是影响成员企业之间合作的能否成功的因素。由于企业文化代表一个企业的价值观,而这种价值观会成为员工活动的行为规范,因此集成供应链内不同企业间文化上所存在的差异,必然导致各环节合作人员在行为规范上存在差异,这种差异性会导致对同一事物、行为产生不同的观点,从而影响集成供应链的效率。

第十二章

12

农业产业链的定价权研究

一、农业产业链上的定价权问题

近年来,农产品的价格波动频繁,经常引起人们从田间地头、批发市场到终端销售等各个环节的追寻,探寻“贵”在何处,直至进行行政干预,但结果往往是,从生产者、批发运输者到终端销售者,没一个环节说赚了钱。这其中涉及到的一个重要问题,是农产品各个环节的合理收益比例问题,其中的重点是农产品的定价权问题。农产品最终以什么样的价格出售给消费者,农民其实没有多少发言权。要提升农民的定价“话语权”,就要大力提高农民的组织化程度,提升农民在市场中的“谈判能力”。

价格是反映产业链利益分配机制的主要指标。只是看到了供求变化引起了价格波动,并不能溯本求源地解释价格波动之前就存在的价格形成机理乃至利益分配机制。目前,我国农业产业链中小农户与大市场的矛盾依然突出。农业产业链的产业化组织程度较低,小农户与上下游加工经营企业基本上是一种通过合同建立起来的买卖关系,居于不同地位的利益主体,两者联系不紧密,没有真正建立起风险共担、利益均分的产业化链条。主体之间并未真正实现受价格导向的生产、销售行为,农产品价格在农业产业链各个环节上的传导机制并未形成。在农产品市场中,小农是天然的弱者,在农产品价格波动中往往受到的损失最大,而且缺乏价格的决定权。在农产品价格频繁波动和农民专业合作社快速发展的新形势下亟待探索农产品销售的定价权问题。因此本文研究的问题是农产品销售中的定价权主要有哪些因素决定?农民专业合作社如何获取农产品销售的定价权?

对于东亚小农国家,尤其是大陆而言,由于两千多年来农村和农民的高度“破碎化”状态(刘祖云、曲福田,2007),导致在多数时候,大陆的小农承担不起昂贵的运输费用,甚至有些地方连运输农产品的基本交通条件都不具备。此外,虽然大陆在诸多农产品行业中并不存在非常有实力的农产品加工企业,但他们仍然在与由这些“破碎化”的小农所构成的生产者的博弈中占据绝对优势。特别是在本地加工企业只有一家或者非常少的情况下,完

全有可能出现地区性的买方独家垄断局面(Noll, 2005), 出现敲竹杠问题(黄祖辉、王祖锁, 2002)。因此本文倾向于认为, 大陆的农产品市场至少在一些农产品产业呈现买方垄断的格局。

整个农产品价值链条是由小同的、独立利益的主体构成的一个动态系统, 因而博弈天然存在, 价值利益分配机制是一个关键问题。在产业链条中超市、加工企业等环节占据主导地位, 而农户处于被动地位(Young LM, Hobbs, 2002; Reardon 等, 2009)。Apergis 和 Rezitis(2004)用协整的方法发现农业产出品价格对食物零售价格的变化仅仅做出部分的调整, 表明产业链条的利益分配不均。小农户处于流通链条的最低端, 小农户难以分享到价值链升级所带来的好处, 被逐渐地“挤出”市场(Austin, 1981, Swinnen, 2007)。因此, 农户参与现代产业链链条的最佳途径就是通过产业集群和农业合作社的方式。Narrood 等(2009)在研究中美洲小农户问题时对这个问题进行了详细的阐述。一系列的研究成果(如 Bell 等 2009; Huang 等, 2009; Ruan 和 Zhang, 2009; Giuliani 等 2005, Mcdermott 等, 2009)已经证明农民参加这些经济组织而进入现代流通链条可以提高收入。然而, 超市、加工企业等环节正通过投资冷链设施、信息技术等强化其对流通链条关键节点的控制, 农户及其合作组织则因为资金、管理等方面的因素被排除在外(Mohammad Nasiruddin, etal, 2011)。郑风田、孙谨(2008)认为农产品涨价的主要受益者并不是农民, 农产品涨价的利润很大一部分都被中间流通环节“截走”, 真正从事农业生产的农民所获收益并不多。而国家部委的调查也印证了他们的观点。

国家发改委、商务部和农业部三部委联合在北京、上海、山东、河南、黑龙江、广东等地跟踪调查了小麦、尖椒、牛奶和猪肉等 9 种农产品。得出的结论是农产品利润在经销和零售环节偏高, 而农民在产销链条中获得的利润偏少。该报告认为, 农产品产销链条中, 农民投入多、耗时长、风险大, 但获得的利润相对较少。此次农产品涨价主要来自成本推动和产后各环节加价。以粮食(玉米、小麦、晚稻)为例, 每斤粮食成本 0.69 元, 农民获利 0.055 元, 比上年减少 0.105 元。但经销商获利明显, 平均每斤赚 0.09 元。调查报告称, 农民卖一斤小麦获利不过 9 分钱, 而市场上卖一斤馒头可以赚 0.18 元。2007 年, 农民种植尖椒成本利润率为 -31.0%, 2008 年转为盈利。但是经销过程利润稳定在 28.7%~34.1%, 超市成本利润率稳定在 89.8%~96.8%。

通过合作社等提高农民的组织化程度能够改变农户的在流通链条的弱势地位(孔祥智, 2010; 纪良刚、刘东英, 2011)。然而, 无论是农户还是分散的合作社在流通链条中处于弱势地位, 流通链条的关键节点设施投入不足, 且主要为利益集团所掌控, 从而拥有更强的市场势力和定价权(张利库, 张喜才)。在这种买方垄断的农产品市场中, 追求效益最大化的垄断者将会以比竞争市场水平条件下更低的价格水平来购买农产品原料, 从而使得农业生产者只能获得较低的销售价格而使经营状况恶化(Novkovic, 2008)。而作为农民用以进行自我服务并实行民主控制的合作社, 被视为有助于改进初级农产品市场不完全竞争态势的绩效, 并增加总体经济福利(Sexon & Iskow, 1993)。与之相关的一个极为重要的概念是“竞争尺度”, 它是由诺斯在 1940 年代提出(Hogeland, 2003), 它被视为维持了合作社在市场当中的存在, 并

且会促使以效益最大化为目标的企业表现得更有竞争性。“竞争尺度”背后的逻辑是合作社能够给农民提供更加优惠的价格，并以成本价格给合作社成员提供服务，参与竞争的企业必须匹配合作社的绩效以避免其业务的丢失，因此市场将会朝着竞争均衡方向发展(Hoffman. & Royer, 1997)。

二、农产品定价权及其影响因素

所谓商品的定价机制，就是确定商品进出口贸易的定价模式；商品的定价机制与定价权紧密相关，其内容包括商品中潜在的或普遍认可的定价规则和贸易双方所确定的或参考的基准价格。定价权就是由谁来确定商品国际贸易的交易价格。换言之，就是国际贸易定价机制如何确定以及议价能力如何获取的问题。而拥有定价权的企业对其产品或原料的价格制定拥有主动权，若改变其产品定价或原料采购价不会对供需产生过大负面影响。定价权是一种综合性因素的组合体。价格除了供需因素外，诚实守信和信息也是其中的重要环节，这在很大程度上又会决定着是否有话语权。

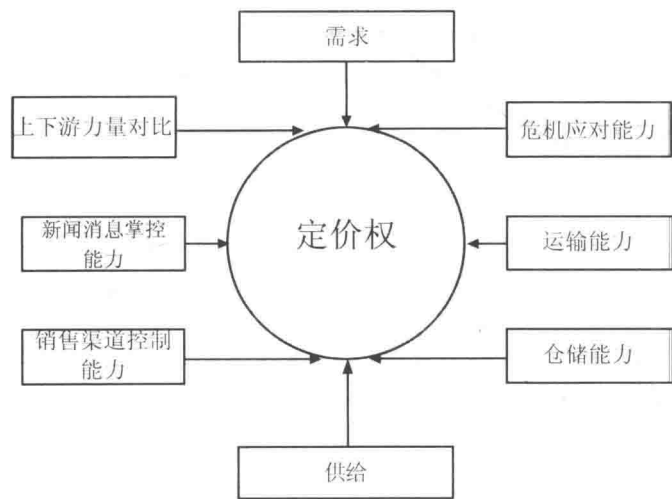


图 12 - 1 农产品定价权的影响因素

中国已经实现了由计划经济到市场经济，从封闭经济到开放经济的重大转型，农产品价格形成机制已经发生了深刻变化，农产品价格由政府的强制性契约定价转向了市场微观经济主体之间的自由契约定价，市场价格信号引导着由生产到消费的每个环节，农产品价格波动备受相关主体的关注。因此，农产品销售的定价权从根上来说取决于供给和需求，按照市场经济原理，供过于求则供方的力量较弱，供不应求则需求方的力量较弱。但由于农产品供给的季节性、区域性，农产品供给往往容易出现局部的供过于求。或者说谁能更好地解决农产品供给的周期性和消费者需求的连续性之间的矛盾谁就有更大的市场定价权。因此，从整体上讲，农户的定价权往往弱于其他市场主体。Jim(2005)从供给者的角度总结了影响定价权的因素：供给者所在的市场结构；供给者在给定的期间想要达到的经营目的；需求者的价格弹性以及交叉价格弹性；政府的管制；经济周期的影响。Victor, Keddies(2006)认为，把定价权解释为供需格局和交易双方所处的产业结构这两种因素共同作用的结果的视野过于狭窄。

他从营销学的角度阐述了影响供给者定价权的其它因素:广告和品牌推广使得产品的认可度和美誉度高的企业拥有更多的定价权;通过捆绑销售;通过创新使产品差异化等。另外,人们还从定价权函数和SDI模型、五力竞争模型等角度对国家定价权的影响因素进行了分析。

农产品产业链中的下游市场结构不同影响农产品的定价权。产业组织中企业数量、规模等产业组织结构的特点将直接决定战略性农产品市场的结构,产业链中企业数量越多、规模越小,则市场结构更接近完全竞争市场,每个企业在市场上的影响力较小,表现为市场价格的接受者;而当企业数量越少、企业规模较大时,企业在市场中的定价能力将大大增强,甚至能产生价格的垄断。上游生产资料和上游的食品加工企业,由于进入壁垒较高,企业相对处于垄断地位,具有较强的定价能力。与此相反,在农产品生产市场是千千万万的小农户,由于进入壁垒低,接近于完全竞争市场。上下游企业所处的市场环境不同,使得上游价格上涨传导出现了扭曲,农产品都受到上下游价格波动挤压,其价格可以传导到上下游,但反之,则不成立。农产品产业链上各主体利益收益不均削弱了价格调控的效果。

第二,产品链中产品的差异化程度影响着产业的定价权。产业链中产品的差异化程度越大,则产品的相互替代性就越弱,企业对市场一定的垄断能力增强了其市场定价能力。

第三,产业链的一体化程度影响着产业定价权。一体化程度包括横向一体化和纵向一体化,横向一体化反映了企业规模的扩大,实际上是通过影响企业规模和数量来影响企业的定价能力,在纵向一体化中,企业通过产业链上下游的一体防范资本专用性风险,整合上下游之间的各项资源,从而获取在市场定价上的比较优势。

第四,制度因素也将对企业的定价能力产生影响。在现有的市场竞争格局中,企业的行为是典型的博弈行为,企业之间的协定或达成的默契等将在一定程度上协调、约束企业的行为。

第五,交易组织的形式对定价权也有重要影响。在大宗战略性农产品交易中,期货市场对交易基准价格的形成起着决定性的作用,期货市场的发展程度、参与主体的特征、交易的规模等都将在一定程度上对交易的价格水平产生影响。

第六,当前我国农产品市场上,农民由于自身条件的限制,在获得农产品真实价格信息方面处于弱势的地位,以及由此造成农民无法根据市场价格信号判断市场需求来满足市场不同需求层次的农产品的问题。在我国农产品市场中,信息不对称现象十分严重。在网络媒体日益发达的今天,新闻媒体甚至可能左右农产品价格。意想不到的价格消息的冲击效应使得六成以上农产品市场价格不稳定,突发消息导致了农产品价格波动的幅度扩大。新闻消息对于农产品市场价格的冲击存在明显的不对称性,意想不到的高价格信息对价格稳定破坏力更大。

总之,在市场经济条件下,农产品价格主要由供求的基本面决定。然而定价权则受到上下游市场力量、品牌、信息等因素的影响。农民专业合作社只有通过增强合作社发展的力量从而获得定价权。

三、云南蒙生石榴产销专业合作社获取产业链定价权案例研究

蒙自是全国石榴的主产区之一,拥有“中国石榴之乡”的美誉。多年来,蒙自石榴种植一

直以一家一户分散经营为主，出现了只有产品没有品牌的情况。随着市场经济的不断发展，石榴销售市场竞争日益激烈，石榴种植户普遍出现石榴增产不增收，石榴“卖难”等问题。在蒙自市供销合作社牵头和指导下，2006 年 5 月 16 日，在蒙自市新安所生态农业研究会的基础上，成立了蒙自市蒙生石榴产销专业合作社，随后，该合作社申请注册了“蒙生”牌商标，作为石榴产品的品牌。目前，合作社入社社员已近 1300 户，石榴种植面积 11000 余亩，下设 25 个分社（以自然村为主），8 个石榴营销组，1 个生产资料采购部，1 个石榴汁加工厂，1 个有机肥加工厂，总资产达 1200 万元，累计收购石榴 62000 吨，实现收入 37000 万元，帮助农户实现农产品销售收入 24800 万元，助农增收 3000 万元，向社员分配盈余 400 万元。如小红寨村，在合作社未成立之前石榴的亩产值在 4000 元到 5000 元左右，而现在，与合作社共同发展的农户石榴的亩产值已经达到 10000 元到 20000 元之间。一是与农户签订最低保护价。以石榴为例，每亩产量 3 吨，其中优质果 1 吨，收购价最低 5 元/kg，合计 5000 元，2 吨普通果最低收购价 2.5 元/kg，合计 5000 元总计 1 万元，农户种植 10 万亩产值 10 亿元。企业通过收购、包装、运输，在市场上销售价格翻一番，共计 20 亿元。二是合作社统一规定价格。蒙自市蒙生石榴产销专业合作社在其经营的石榴产品的定价权主要由合作社掌握，对于批发市场一般会加价 1 元以上，对于超市则加价在 2 元以上，而对于礼品等销售渠道则加价 3 元以上。蒙生石榴专业合作社之所以能够给社员带来较大的收入增长与其对产品的定价权密不可分，那么合作社又是如何掌握产品定价权的？

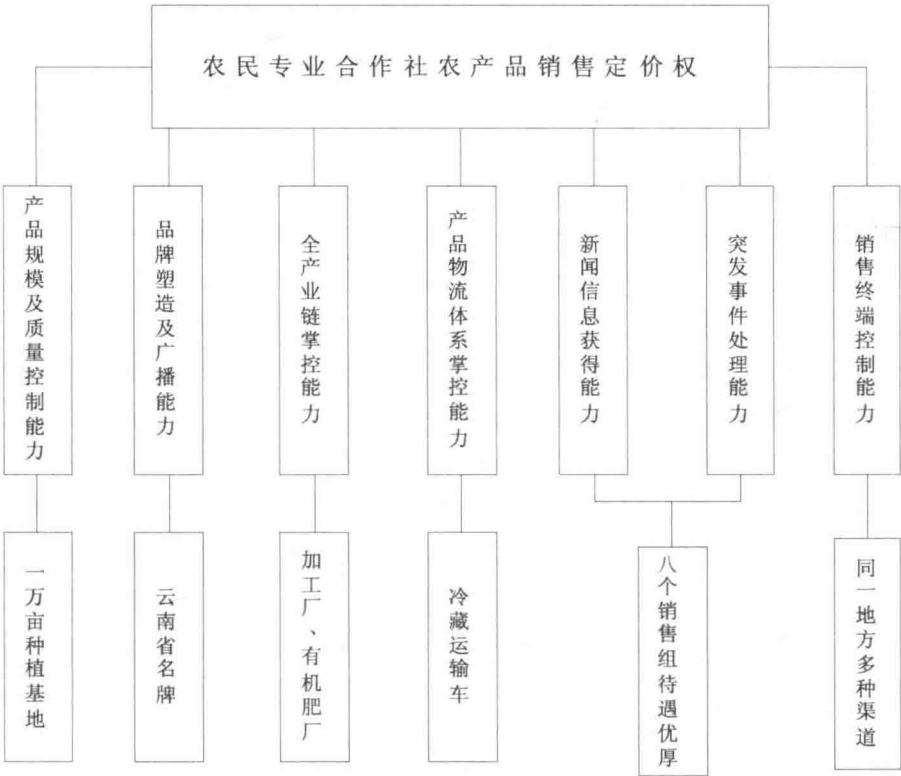


图 12-2 蒙生石榴产销专业合作社多种手段获取产品定价权

(一) 基地保证质量

蒙生石榴合作社在小红寨村建立 5000 亩石榴示范种植基地,并在基地建立健全了相关的管理体制,合作社依托农业部门,请农业环保站对生产环境进行监测,果蔬技术推广站制定生产技术规程,果蔬技术推广站和农业综合服务中心为合作社进行技术服务,协助合作社对农户进行技术培训,对农户进行跟踪指导服务。2005 年,合作社获得“无公害”石榴认证。2008 年,在蒙自县果蔬技术推广站的帮助和指导下,蒙生石榴产销合作社基地获得有机种植认证证书,合作社有生产绿色食品和有机食品的技术及条件。

自示范园项目实施以来,蒙生石榴产销专业合作社严格按照项目实施方案开展工作,带领种植农户于 2010 年 2 月初施用生物有机肥,在开花前施用氮肥或含氮较高的复合肥,在幼果期、果实膨大期前用三元复合肥,并结合施肥进行灌水。5 月下旬开始套袋,每株树果实控制在 250 至 300 个,及时防治各种病虫害。与此同时,对种植户进行抗旱措施、节水灌溉、疏花疏果、以果定产等提质增效技术培训。硬化田间道路 1500 平方米,安装滴灌设施 193 亩,对示范区果品进行农残检测和果品质量检测,完成精品石榴包装箱设计。

项目实施过程中,种植户施用的都是生物有机肥,不施用未经无害化处理的城市垃圾肥,不用高毒高残留农药,并对果实进行套袋,从而减少对果实和生态环境的污染,生态环境得到了改善。抽样进行农残检测,产品农药残留均不超标。合作社不仅对农户进行产前、产中、产后服务,统一提供生产投入品肥料、农药等,还对农户生产过程进行监督管理,杜绝使用国家禁用的高毒、高残留农药,果实成熟时组织产品销售。合作社自有的种植基地确保了产品供给的可持续性,确保了产品质量的稳定性,从而为产品的定价权奠定了坚实的基础。

(二) 发展全产业链发展模式

如何延长石榴销售链,增强价格话语权,从而最大化增加社员的经济收入,蒙自市石榴产销专业合作社在与陕西赛德果汁厂、四川西昌富万利果汁厂合作中受到了启发,合作社理事长张跃伟萌生了创建石榴汁加工厂的念头。在理事会成员的支持下,2007 年,合作社投资 130 余万元办起了永丰石榴汁加工厂,并且与山东绿维果蔬汁有限公司签订了三年的石榴果汁的供货合同。仅 2007 年 10 月投产当年,就收购小果、裂果 1250 吨,生产果汁 406 吨,产值达 166 余万元,实现纯利润 37 万元,使这些“烫山芋”变成了“香饽饽”。2010 年,在红河州赴沪迎春博览会特色产品推介会上,合作社又与上海市奉贤区优圣农产品产销专业合作社签订了 5000 吨石榴汁供应合同,有效延伸了合作社石榴的产业链。另外,2009 年,合作社为了拓展生产经营范围,与河北沧州金洁日化发展有限公司签订生物有机肥生产合同,经双方共同投资成立了蒙生石榴生物有机肥料厂,建成了年产 10 万吨生物有机肥生产线,不仅满足了石榴的科学用肥,而且还拓展了合作社的生产经营范围。此外,合作社充分利用“蒙生”品牌的影响力,还把蒙自市的小红枣、大枇杷等农特产品推向了省内外市场。

蒙自县蒙生石榴产销专业合作社经过几年的努力,合作社在州、县政府和供销部门的支持下,形成了较为健全的全产业链发展模式。有千吨级冷库一座,鲜果包装厂一个,创

办了石榴汁加工厂和生物有机肥料厂,获得水果出口基地备案 4600 亩,有机认证 5000 亩。

蒙自县蒙生石榴产销专业合作社已经将产业链延伸到销售终端。目前合作社在上海、北京、长沙、重庆、广东、泰国市场,建立了营销网络和定点经营部。在上海已成立一个批发部和两个销售点,与多家合作伙伴建立长期贸易合作。在援滇干部的支持下,在红河州政府组织的红河优质农产品赴沪展销宣传期间,合作社与上海华联超市和城市超市签订了鲜果购销合同。与上海优圣农产品产销专业合作社签订了石榴果汁的购销合同,并签订了共同开发蒙生产品入沪的相关协议。

(三) 品牌建设创造更多价值

品牌是农产品实现差异化和增值化的基础。自 2006 年正式注册“蒙生”牌石榴商标以来,蒙生合作社通过各种宣传全力打造“蒙生”品牌的知名度与美誉度不断提高。2006 年,“蒙生”牌石榴在北京参加奥运果品评选中荣获一等奖,并被指定为奥运会供应水果;2007 年,“蒙生”牌石榴及 5000 亩生产基地被省农业厅认定为“无公害农产品”和“无公害石榴生产基地”;2008 年,“蒙生”牌石榴通过北京五洲恒通有限公司“有机食品”认证;2009 年,“蒙生”商标被云南省工商行政管理局认定为“云南省著名商标”;2010 年,“蒙生”石榴品牌被评为“中国具有影响力合作社产品品牌”。2011 年被评为中国五十佳先进合作社。

蒙生石榴利用获得奥运品牌的知名度,在北京定点,定人展开业务活动和宣传活动,进行批发零售业务。2010 年元旦,上海东方卫视特邀蒙生合作社参加了笑林盛典元旦联欢现场直播会,并在现场直播会上宣传了云南蒙生石榴,提升了蒙生石榴在上海的知名度。在红河州赴沪特色产品推介会上,先后与上海华联超市和上海城市超市签订了年供货量 5000 吨的石榴购销合同,2010 年云南省农业厅在上海举办的迎春博览会特色产品推介会上,合作社又与上海市奉贤区优圣农产品产销专业合作社签订了 5000 吨的石榴汁供货合同。多家合同的签订,为今后合作社开拓上海市场奠定了基础。2009 年 10 月,合作社参加了湖南长沙第十一届国际农业博览会,长沙博览会组委会率团到合作社实地考察,并指定蒙生石榴为 2010 年长沙农业博览会特供水果。

品牌不仅促使合作社更好地打开了市场销售渠道,而且在品牌创建的过程中产品的价值得到不断的提升,从而为获得更好的价格奠定了基础。

(四) 建立根据地,不断充实销售网点

为了让社员及其他农户生产的石榴不仅能够卖得出去,还能卖个好的价格,合作社积极组织有营销经验的人员分成 8 个营销组,赴国内北京、上海、杭州、武汉、广州、成都和国外越南、泰国等地开拓石榴销售市场,同时还依托红河农产品信息网、新农村商网等平台开展网络营销,吸引外地客商前来洽谈业务和采购商品,进一步拓展销售市场,农产品进入市场顺利卖出,是广大农民的迫切要求。蒙生合作社通过牵线搭桥,把农产品销售作为首要任务。目前,合作社已在北京、上海、长沙等地建立营销网络,并与多家客商建立长期贸易合作。(1)2009 年,合作社在援滇干部和州市扶贫办的帮助下成立上海蒙生石榴经营部,位于上海国际食品城 3 区 D1 号,2010 年产品覆盖上海市区,进入家乐福和世纪联华超市,与上

海合作交流办达成长期合作协议,2010年蒙生石榴成为上海人大政协两会的专用水果,签约订单5000箱。(2)北京蒙生石榴经营部,建立于2010年,位于北京新发地,销售模式以批发为主,超市配送及团购为辅,今年在全国供销合作总社的帮助下,与北京物美、德宏、天下粮仓实现农超对接。(3)无锡朝阳石榴经营部,2010年合作社与无锡朝阳集团有限公司签订合作协议,以批发及超市配货作为主要营销手段,当年销量达200吨。(4)蒙生商贸公司是合作社在产品出口越南、泰国中,在双方互通贸易及信任的基础上共同组建的,目的是完善相关出口贸易手续,直接对外出口创汇,为蒙生产品进入国际市场打下坚实基础。成立第一年出口创汇达200万美元。受到了市委市政府的年度表彰,2010年公司拿到500万美元的订单,计划在未来几年中,每年以上千万美元订单的速度递增,2011-2012年,公司准备在泰国注册“蒙生”国际商标。

以上海办事处为例,这是蒙生牌石榴开拓的第一个大城市市场。2009年,在援滇干部的介绍联系下,蒙生牌石榴在上海国际食品城找到一席之地。由于有援助项目的扶持,在这个食品城得到了一定的优惠政策。在租金方面,蒙生石榴租用的地方一年的租金应该是10万元。食品城给予的优惠是第一年可以免费入驻,第二年只需要交纳1/3的租金,第三年交2/3,第四年按全价交。该办事处分楼上楼下共150平方米左右,既有销售门店,又有自己的办公区。设在国际食品城的办事处,其业务并不限于该食品城,整个上海市场的开拓都是其范围。在上海他们与快递公司签订了业务合同,也承担单个散户的订货要求。对于散户的订货要求,合约规定其订货由快递公司承担,这样借助快递公司的网络,减少了合作社的投入。合作社对快递公司的投递有严格要求,如果顾客不满意,快递公司可能会因为一个石榴的损耗再跑一趟。如果有需求量大的单位团购,办事处就借助自己的物流车送货上门。

在从云南蒙自到上海的运输过程中,每公斤石榴的成本要上涨2元左右,其中1元是运输成本,1元是包装成本,这样到上海市场,5公斤重的一箱石榴礼盒卖到个体消费者手中大约80元。2010年“蒙生”牌石榴首次进入上海家乐福超市。家乐福在上海市场的销售有600吨。在和家乐福超市合作成功后,合作社还跟物美等多家大型连锁超市签订了购销合同。蒙生石榴产销专业合作社通过超市的销售占合作社全部销售量的10%。合作社通过统一联系销售打开了销路,在很大程度上解决了入社农户的销售难题,形成一个“市场联合作社、合作社联基地、基地联农户的运作体系”。不管是批发市场,还是超市合作,合作社均牢牢控制了定价权,在与超市合作中,合作社改变了以往交进场费的合作方式,选择了免费进场,自主定价,自主推销,然后按照销售收入给超市缴纳一定提成的合作方式,既扩大了品牌影响力,也确保了价格自主权。

我国农民专业合作社数量增长迅速,但无论是发展程度、管理水平等均难以与现代流通方式对接,在与超市、龙头企业、批发商等现代市场主体竞争中处于不利地位,难以获得定价权。供销合作社作为我国最大的合作经济组织,应当明确定位,充分发挥供销合作社在组织、网络、人员等方面的优势,通过感情、组织、资本等方式引导农民专业合作社发展,不断增强合作社的定价权,提高合作社的发展水平。

1. 鼓励农民专业合作社发展仓储设施,鼓励采用高新技术积极发展以鲜活农产品冷藏和低温仓储、运输为主的冷链物流系统,提高农产品冷藏保鲜能力与市场均衡供应能力。加大对合作社的物流软件、硬件设施的投入。物流基础设施是物流的硬件,政府应支持和加强冷库等基础设施建设。信息系统建设是物流的软件。

2. 支持合作社包装加工配送等物流体系建设。制定合作社优先进入物流体系的政策。这一政策的核心是对合作社农产品进入的物流体系的相关环节给予补助。在中国合作社数量少规模小、非合作社市场主体占主导地位的现实情况下,合作社必须具备优先进入物流体系的政策,在销售环节具有优势,才能吸引更多的农户加入合作社。

3. 建立多元化的农村金融服务体系,拓宽农民专业合作社融资渠道。农民专业合作社在市场开拓过程中需要垫付数额较大的资金,而资金恰恰是合作社最为缺乏的,因此,迫切需要政府建立合作社开拓市场渠道的资金支持市场开拓的资金,要把农民专业合作社纳入农业产业化发展范围,有效解决农民专业合作社合理资金需求问题。建立健全融资体系组织实施农民专业合作社融资平台,鼓励部分银行和担保公司,采取适应微型企业特点的既简便易行又慎重稳妥的措施给予贷款,并确定由各级财政、贷款银行和担保公司按比例承担贷款风险。政府设立合作社财政专项资金后,其中风险补偿资金的运用可以最大程度的解决信贷风险问题,金融机构对微型企业的放贷和担保也会增加勇气和胆量,只有在这个基础上,才能实施低息或者无息扶持贷款的优惠政策,使合作社真正受惠。同时要注意发挥涉农金融机构靠近农村、贴近农民的优势,适当下放贷款审批权限,做到责、权、利相结合,充分调动基层行开拓市场的积极性。

4. 建立健全针对合作社的保险体系。农民专业合作社固然提高了农民组织化程度,但面临的市场风险也更加明显,因此,积极开展针对农民专业合作社的政策性农业保险试点业务,切实抓好农业政策性保险基础项目,研究探索农业商业保险发展的机制和途径,努力扩大农业保险范围和覆盖面,逐步达到应保尽保。

第十三章

13

农业产业链食品安全危机管理

在我国转型期面临的危机形态中,食品安全危机已经成为非常突出的一类危机形态,它不仅涉及公共卫生领域的危机问题,而且涉及国家经济安全、社会安全和政治稳定等领域的危机问题。食品安全危机及其衍生的各种危机会给社会带来严重的负面影响,甚至上升为一种社会安全性危机,特别是极有可能演变为政府信任危机,危及社会秩序,影响社会稳定;在国际上,不少国家对我国出口食品的担忧也在与日俱增,因而使我们面临严重的对外经贸安全性危机甚至国际社会对我国的信任危机^[1]。食品安全危机事件不仅造成了重大的生命财产损失,也暴露出我国食品安全危机管理机制的乏力与缺失。如何有效应对食品安全危机,建立适合我国国情的食品安全危机管理机制,对我国政府来说是一个迫切需要解决的问题。

一、食品安全危机的内涵与特征

(一) 食品安全危机的概念

食品是人类最直接、最重要的消费品,享用安全的食品是我们每个人基本的权利。2009年颁布实施的食品安全法规定食品安全包括食品、食品相关产品中的致病性微生物、农药残留、兽药残留、重金属、污染物质以及其他危害人体健康物质的限量规定;食品添加剂的品种、使用范围、用量;专供婴幼儿和其他特定人群的主辅食品的营养成分要求;对与食品安全、营养有关的标签、标识、说明书的要求;食品生产经营过程的卫生要求;与食品安全有关的质量要求;食品检验方法与规程;其他需要制定为食品安全标准的内容。

Barton 认为危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件,这种事件及其

[1] 薛澜,张强,钟开斌:危机管理:转型期中国面临的挑战[J],中国软科学,2003年第4期。

后果可能对组织及其人员、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害^[1]。所谓食品安全危机是指由于食品安全问题导致对人群、组织、社会和国家产生的重大危害事件。根据存在形态,食品危机可分为隐性食品危机和显性食品危机。隐性食品危机是指食品危机事件必须通过特定的科学技术手段或者在现今的条件下还无法被人们认识的食品危机事件;显性食品危机是指引发食品安全事件的原因、结果、危害事实均以外在的形态表现出来而为人们直接认知或通过判断而认知的危机事件。三鹿奶粉事件属于典型的显性食品危机事件。根据食品种类,食品危机可分为物理性食品危机、生物性食品危机和化学性食品危机。物理性食品危机是指一些可以直接食用的食品由于腐烂变质而被人们误食所造成的食品危机事件。生物性食品危机一般特指生物体经过基因工程改造而在人类食用后对人体构成危害的食品危机事件。化学食品危机是指食物中因含有不适量的化学元素或有害物质而在被食用后对人体造成严重危害甚至对食用者的生命安全造成严重威胁的食品危机事件^[2]。根据食品危机形态的单一及复合性状况,可以分为单一性食品安全危机和复合性食品安全危机。前者一般是指单纯表现为食品本身的安全性危机,后者则指那种不仅存在食品本身的安全性危机,而且存在引发社会的食品安全恐慌以及公众对政府食品安全监管能力和状况的信任危机。在现代社会,由于人员、市场流动加快、信息技术发达等原因,食品安全危机往往会由单一性危机迅速演变为复合性危机,从而对政府的危机应对能力构成严重的挑战^[3]。

(二) 食品安全危机的特征

1. 预示性

食品安全危机的预示性是指食品安全危机爆发之前会有各种各样的警示,包括小范围的类似事件、风险食品的大流行、敏感时期等等,预示有时是一个综合的概念,不仅仅反映在检测方面,更会在长期内反映在市场交易、经济发展、管理制度等各个方面。

纵观改革开放以来的食品安全危机事件,食品安全危机事件必定有预示,1988年的上海甲肝大流行,在1988年3月14号以来逐步达到高峰,在此之前有三次重要的预示点,1982年规模较小的甲肝流行事件,1987年12月小范围的甲肝小范围流行事件,1988年初的毛蚶大丰收。这些事件都一再的警示我们食品安全事件可能大流行。2008年的三聚氰胺事件的主要产品奶粉在2000年以来不断发生食品安全事件,就在2007年还发生过三鹿早产奶事件,2008年的4月份在珠海发生过牛奶中毒事件。1998年的山西假酒案就发生在酒水消费最旺盛的春节时期。而在发生之前,曾有1992、1996年等多次假酒事件。同样1998年也是我国经济最为困难的时候^[4]。

[1] Laurence Barton: Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos [M]. Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1993.

[2] 阳民管理咨询公司:从三鹿奶粉事件看我国食品安全危机管理[J],工作论文。

[3] 刘晓霞:我国食品安全危机管理机制研究[D],硕士论文。

[4] 此结论为作者研究课题研究我国食品安全危机管理研究——基于2000年以来的重大食品安全危机事件的研究的一个结论,欲了解详细的情况请与作者联系。



2. 爆发性

一旦危机事件发生时,消费者通常就会产生应激反应。三鹿“问题奶粉”的出现使得曾对按产品充满信任的消费者产生强烈的反应。消费者对此产生的恐慌远远大于疾病本身。值得重视的是,消费者的恐慌是一时的,但产品给消费者造成的印象是永久的,会对消费者当前以及将来的购买决策造成影响。

消费者对食品危机事件的反应程度也是因人而异。消费者的性别、教育水平、年龄、对食品安全的关注度等都影响了消费者对食品危机事件的反应程度。但是对于大多数消费者而言,食品危机事件是最伤害消费者感情的,并且是影响范围最具群体性特征。

食品安全事件很少作为个体发生,一般来说都是群体性的爆发,像安徽阜阳的大头娃娃事件、海城豆奶事件、陈化粮事件、三鹿“问题奶粉”事件等等。这些危机事件的覆盖面一般都涉及到一个地区或一个群体组织,从而在社会上造成了极端的恶劣影响。

3. 专业性

食品安全的发生的原因包括生物性、化学性、物理性等多种原因,食品安全标准体系复杂广泛,食品安全管理机制机构重叠,责任不明确。因此,食品安全危机的专业性非常强。对于一般大众来讲,食品安全危机的爆发性,导致各种信息迅速在民间传播,但一般的消费者缺乏食品安全的专业知识,一方面,消费者恐惧不断的增加,一方面由于缺乏专门知识,这又会导致食品安全的加剧。因此,专业性是食品安全危机的一个重要特征,更是在食品危机管理中需要重点考虑的特征。

4. 广泛性

食品作为一种与大众日常生活息息相关的产品,食品危机的影响就更加广泛。由于食品是消费物品中最为普遍,日常消费量最大,与全体社会大众联系最为紧密的特殊商品,且食品安全与生存权紧密相连,因此,人们对食品危机事件十分敏感。加之现今的网络和媒体信息传播迅捷,每一次食品危机事件的发生都会引起人们的关注,倘若不能及时妥善处理,可能会引起更多人的消极回应,这样很容易使危机加深,甚至会引发其它新的危机,解决危机的难度也因此会增加。正是由于食品危机的这些特征,使得相应的危机管理比较困难。不仅仅在中国如此,即便是在食品安全整体状况十分良好的欧美国家,食品危机事件也频繁发生,给食品危机管理带来了很大的挑战。

5. 非线性

食品危机从产生到发展都呈现出非线性特点。从食品危机的产生看,影响食品安全的主要因素涉及方方面面,非常复杂,主要包括环境因素、消费因素、管理因素、生物因素、技术因素、人为因素等。从食品危机的发展看,危机造成的结果受到各种各样因素的影响,如消费者自身对风险的感知的不同、消费者的人口社会学特征、危机事件本身的特征、企业的规模、企业的知名度以及大众传媒的影响力等等。从食品安全危机的发展过程来看,其发展程度往往难以预料,这就大大增加了其控制难度。

6. 食品危机的产业负外部性

食品工业不仅与人民生活质量、健康水平密切相关,而且是消费品工业中为国家提供

积累最多、吸纳城乡劳动就业人员最多、与农业依存度最大、与其他行业关联度最强的一个工业门类。

由此可见,食品安全风险存在于食品产业链中的任何一个环节中,其形成不仅有环境、技术、管理等方面的客观原因,而且与产业链上个利益主体的行为选择密切相关。我国食品安全问题频发,严重破坏了正常的食品市场的秩序,使得食品价格与质量关系被严重扭曲,不仅危害了消费者的利益,而且严重损害食品产业链的声誉,阻碍了食品产业链的可持续发展。

二、食品安全危机管理机制的基本模型

食品安全危机管理机制必须在考虑食品安全危机的特征,结合我国特殊的食品经济体系,建立适合我国国情的食品安全危机管理机制。

食品安全的危机管理机制是为了有效预防、及时控制和消除食品安全危机的危害,保障公众身体健康与生命安全,维护正常的社会秩序,恢复公众对政府的信任,各级政府部门及社会各方依法建立的处理食品安全危机的一整套权力配置和组织构方面的制度体系,以及在既有的管理体系之下各方运作的实际流程和方式如何组合方面的正式或非正式的规则设计。

食品安全危机管理机制的框架基于以下几个方面原则:一是基于食品产业链的危机管理框架,食品产业链包含从原料、加工、销售到消费的各个环节,任何一个环节的问题都会导致食品安全危机的爆发,因此食品安全危机管理应该是基于整个食品产业链来设计的^[1]。二是基于风险分析的危机管理框架,食品安全风险分析已经得到了我国政府的高度重视。2009年6月1日实施的《中华人民共和国食品安全法》第二章对食品安全风险监测和评估进行了明确的要求和规定。因此,食品安全危机管理中应当把食品风险分析作为前提。三是基于过程的危机管理框架。食品安全危机的发生是一个由潜伏到爆发的过程,这期间必定经历一个过程,如果在初始环节和一些关键点很好地控制了食品安全危机的蔓延。必定会很大程度上减少危机的损失。

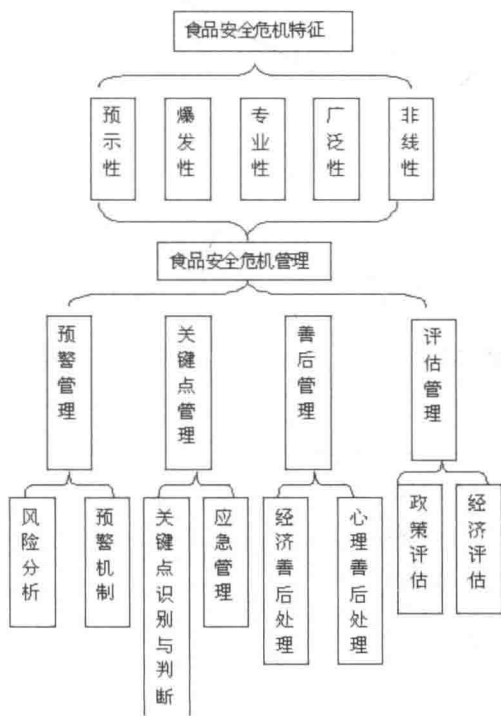


图 13-1 食品安全危机机制

[1] 马东:论食品安全危机管理[J],中国禽业导刊,2005年第23期

因此,食品安全危机管理框架主要包括预警机制、关键点管理、善后管理和危机管理评价(见图 13-1)。

1. 预警管理是食品安全危机管理的前提和基础

由于食品安全危机的可预示性,根据食品安全危机发生的历史规律,根据食品安全风险的全面分析结合食品安全检测系统,建立集技术、管理、分析于一体的食品安全危机预警系统,可以很大程度地减少食品安全危机造成的损失甚至是避免危机。在整个预警管理系统之下,设立儿童食品安全预警管理机制、老年人食品安全预警机制等,建立点线面结合的全面的食品安全预警管理机制。

(1) 食品安全风险分析

在食品卫生监督管理工作中,风险分析是目前常用的分析食品可能存在的危害以及控制危害产生的有效管理模式之一。包括食品安全风险评估、食品安全风险管理和食品安全风险交流(见图 13-2)。风险分析方法不仅能够评估人类健康和食品安全风险,确定和实施适当的风险控制措施,而且能够将风险情况及所采取的措施与利益相关者进行交流。在食品安全管理领域引入风险分析方法,将有利于控制和降低食品危害事故的发生,实现食品安全的风险预警和应急管理^[1]。

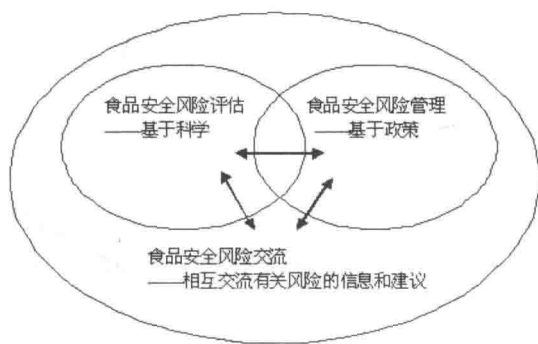


图 13-2 食品安全风险分析

(2) 食品安全预警机制

社会预警是在社会顺境状态下,对社会负变量进行监测和评估,对社会运行接近负向质变的临界值的程度所做出的早期预报。食品安全危机预警机制就是食品安全信息评估和分析的平台,并根据信息分析的结果对食品安全危机做出预报和准备。食品安全信息包含三个方面:一个方面的信息来源是食品的消费、食品检测部门、医院门诊的报告、受害人的投诉、知情者举报、媒体公开报道等,二是食品安全风险分析,三是食品安全事件的历史记录与研究。食品安全预警机制应注重:(1)建立基于食品产业链的食品安全检测技术链。确保食品产业链的质量安全。(2)食品安全风险分析机制。对已确知有毒有害的食品以及食品原料,以及不断涌现的新食品、食品原料的安全性,新的生物、物理、化学因素、食品加工技术对食品安全的影响和危害,都应开展科学的风险评估。为食品安全预警预报提供信息,以便对可能出现

[1] 刘为军,潘家荣,丁文锋:关于食品安全认识、成因及对策问题的研究综述[J],中国农村观察,2007年第5期

的食品安全事故做出及时有效的预报和处置。(3)统一协调的食品安全信息平台,将各监管职能部门的信息进行有效整合和统一分析,充分发挥其在食品安全预警预报中的作用。实现互联互通和资源共享,形成统一、科学的食品安全信息评估和预警预报指标体系,及时研究分析食品安全形势,对食品安全事故和隐患做到早发现、早预防,把食品安全风险降到最小。

2. 关键点管理

食品安全危机的非线性、爆发性等特点,食品安全危机的关键点管理就特别重要,如果关键点处理得好,食品安全危机造成的损失就会减少,食品安全危机造成的影响也就很小。

(1) 食品安全危机关键点识别与判定

食品安全关键点主要是指食品安全危机事件发生的过程中具有转折意义的重要事件和重要时间点。一般来讲这样的关键点有三个:一个是警示点,即在食品安全危机事件爆发的前一段时间或者更长一段时间,总会出现若干具有警示意义的事件。如果接受了这样的警示可能对食品安全危机的爆发做出充分的准备,甚至避免食品安全危机事件的发生。一个是食品安全的导火索事件,食品安全危机的发生一开始是零星的小规模的事件,但如果遇到一个导火索,则会迅速演变为一个大规模的集体性的食品安全危机事件,因此,导火索这个关键点需要人们格外的注意。最后一个点是拐点。这个点食品安全危机事件的重大转机,这既可能是由好转坏的拐点,也有可能是由坏向好的转折点(见图 13-3)。这样的点对于食品安全危机管理至关重要。意识到这样的点就会更好更快地解决食品安全危机。

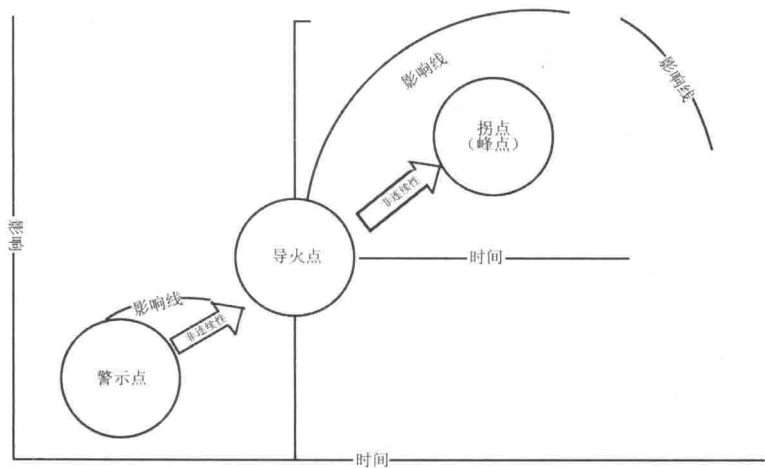


图 13-3 食品安全危机管理的关键点

(2) 食品安全危机的应急管理

食品安全危机的主要特点有:一是预示性,二是爆发性,三是影响广泛性,四是专业性。针对以上的特点对于食品安全危机的应急管理主要的方面,一个是成立专门的食品安全应急管理专家小组,这是一个集信息发布、权威解释等于一身的公正的非盈利性公益机构;另一方面,食品安全危机应急管理的关键是食品安全源头的切断和已有食品安全受害者的迅速治

疗。因此,食品安全危机应急管理的协调机制十分重要,在平时形成一个协调机制对于食品安全危机管理至关重要。制定和完善食品危机应急管理标准和流程。制定食品安全危机应急管理预案。

3. 食品安全危机的善后管理

食品安全危机平息之后,必然会出现一系列的问题,包括食品安全危机受害者的补偿,食品安全危机造成心理恐慌的安抚,食品企业的重新进入正常的发展轨道等等。以往历次的食品安全危机暴露的最大问题就是善后处理问题。1998年山西假酒事件造成重大的人员伤亡,最后受伤者迟迟得不到救助。2008年的三聚氰胺事件也表明普通消费者维权的难度很大,受害者难以得到应得的补偿。

(1) 食品安全危机的经济善后管理

食品安全危机必定造成一定的经济损失。对于直接受害者来讲,如何解决食品安全造成的伤害十分重要。在全国范围内建立食品安全危机善后处理基金,对于食品安全直接受害者进行经济上的安抚,尽量减轻其收到的物质损失。对于食品安全危机发生所在的行业来讲,也有必要对于损失严重的企业和个人进行一定的扶持,重新振兴产业发展,扶持企业重新进入正确的发展轨道。

(2) 食品安全危机的心理善后管理

所谓危机事件又叫创伤事件,是指那些危及生命、出乎意料的、让当事人无能为力的一些重大的负性事件。是一种境遇性的危机。对于食品安全危机来讲,由于其影响的广泛性和爆发性,必定造成人们心里的恐慌、恐惧,甚至产生信任危机。尤其是对直接受害者来讲,他们甚至根本就找不到依靠,对于大众来讲,他们对于食品的熟知,对于危机的恐慌也会造成一定的心理影响,因此,食品安全危机的心理善后处理也很重要。对于企业来讲,反思食品危机发生的原因,度过因为食品安全危机造成的困难。

4. 食品安全危机的评估管理

食品安全危机的评估管理就是对食品安全危机管理的效果的客观评估,然后根据评估结果在政策制定、管理经验等方面作出改进,以更好地应对和避免下一次危机。食品安全危机评估管理包括政策评估和经济评估^[1]。

(1) 政策评估

食品安全危机的发生、处理与善后是一个过程,其间必定涉及到政策、体制、管理、经济等各个方面的问题。在食品安全危机过去之后,对于食品安全危机管理进行客观的政策评估。研究梳理政府在处理食品安全危机方面的得失功过,制定并改进食品安全危机管理的政策和机制,以便更好地应对新的危机的发生。

(2) 经济评估

食品安全危机本身必定造成一定的经济损失,处理危机也可能造成一定的物质损失,在食品安全危机过后,评估食品安全危机管理的成本和收益。而事后评估主要是通过公共危

[1] 王大宁:食品安全风险分析[M],中国标准出版社,2004年

机结束后的系统、全面的评估与反馈,总结公共危机管理的经验,吸取公共危机管理的教训,进一步改进与提高公共危机管理的绩效,从而有效地进行危机后的恢复与重建工作^[1]。

三、食品安全危机管理机制的政策建议

1. 成立食品安全危机管理机构。这里所指的危机管理机构有两个方面,一个是专家的公益性组织,作为食品安全各种信息解读的权威组织。一个是管理协调机构,作为食品安全危机管理的政府机构。

2. 建立食品安全危机预警平台。改革开放以来,我国食品安全危机事件频繁发生,但却没有能够建立相应的危机预警平台。本文建议立即着手建立食品安全危机的数据库,包括历史数据、监测数据和宏观经济数据。在此基础上利用信息化技术建立食品安全危机预警平台。

3. 建立食品安全危机的预案。建立食品安全危机管理的标准化流程和危机管理预案,尤其是针对食品安全关键点的危机管理预案对于食品安全危机管理十分必要。在食品安全危机频繁发生的情况下,各级政府有必要建立专门的预案,避免仓促应对和盲目应对。

4. 建立食品安全危机管理的善后处理基金。食品安全危机的危害性很大,有时会造成严重的人员伤亡,造成行业发展的危机。为此,有必要形成以企业出自为主,社会出自为辅,行业协会主管,政府监督的专项危机管理善后资金,以便在危机管理发生后更好地进行善后管理。

5. 建立食品安全危机管理的评估体系。我国虽然经历的多次食品安全危机,但没有形成食品安全危机管理的评估体系,不能够客观评价危机管理的社会效益和经济效益,不能够很好地推动危机管理水平的不断提高。因此,建议形成定性和定量相结合后的危机管理评价体系,客观评价危机管理,不断提高管理水平。

[1] 魏玖长,赵定涛:危机事件社会影响的评估与分析[J],中国软科学,2006年第6期

参考文献

- [1]姜克芬,郑风田:中国农业企业经营管理学教程[M].北京:中国人民大学出版社,1998
- [2]张利庠,张喜才:饲料安全的市场困境[J].农业技术经济,2006第3期
- [3]张利庠,张喜才:小农散养与饲料安全的矛盾分析与对策建议[J].农业经济导刊,2005年第5期
- [4]张利庠、张喜才等:中国饲料产业发展报告[M].中国农业出版社,2006年
- [5]张利庠:产业组织与产业链整合:中国产业可持续发展研究——基于我国饲料产业“千百十”调研工程与个案的分析[J].管理世界,2007年第4期
- [6]张利庠:大赢家——中国十大农业企业案例研究[M].企业管理出版社,2007
- [7]任巧巧:基于SWOT分析的农业企业发展战略选择[J].农业经济问题,2005年第4期
- [8]牛若峰:农业产业一体化经营的理论框架[J].中国农村经济,1997年第5期
- [9]牛若峰:农业产业化经营发展的观察和评论[J].农业经济问题,2006年第3期
- [10]曹利群,周立群:扶持龙头企业:从信息角度的研究[J].中国农村观察,2001年第5期
- [11]朱毅华,王凯:农业产业链整合实证研究——以南京市为例[J].南京社会科学,2004年第7期
- [12]冯炳英:企业要重视产业链整合[J].企业纵横,2004年第8期
- [13]卜庆军,古赞歌,孙春晓:基于企业核心竞争力的产业链整合模式研究[J].企业经济,2006年第2期
- [14]赵绪福:产业链视角下中国农业纺织原料发展研究[M].武汉:武汉大学出版社,2006
- [15]赵绪福,王雅鹏:从产业化经营的需要看中国农业产业链的构建[J].湛江师范学院学报,2004年第4期
- [16]赵绪福,王雅鹏:农业产业链的增值效应和拓展优化[J].中南民族大学学报(人文社会科学版),2004年第4期
- [17]杜义飞,李仕明:产业价值链——价值战略的创新形式[J].科学学研究,2004年第5期
- [18]马士华,林勇,陈志祥:供应链管理[M].北京:机械工业出版社,2001
- [19]刘贵富:产业链研究现状综合述评[J].工业技术经济,2006年4期
- [20]王凯,韩纪琴:农业产业链管理初探[J].中国农村经济,2005年第5期
- [21]王凯,颜加勇:中国农业产业链的组织形式[J].现代经济探讨,2004年第11期
- [22]王凯:加强我国农业产业链管理的战略思考[J].科技与经济,2004年第1期
- [23]韩纪琴,王凯:南京市蔬菜产业链发展的现状、问题与对策[J].农业技术经济,2001年第2期
- [24]芮明杰,刘明宇,任江波:论产业链整合[M].复旦大学出版社,2006

- [25] 芮明杰,刘明宇:网络状产业链的知识整合研究[J]. 中国工业经济, 2006 年第 1 期
- [26] 芮明杰,刘明宇:产业链整合的理论评述[J]. 产业经济研究, 2006 年第 3 期
- [27] 张琦,孙理军:产业价值链密炼机理及优化模型研究[J]. 工业技术经济, 2005 年第 7 期
- [28] 杨启智:论龙头企业的产业链整合[J]. 农场经济管理, 2004 年第 5 期
- [29] 彭罗斯:企业成长理论[M]. 上海三联书店, 上海人民出版社, 2007
- [30] 周新生:产业分析与产业策划方法与应用[M]. 经济管理出版社, 2005
- [31] 陈耀,汤学俊:企业可持续成长能力及其生成机制[J]. 管理世界, 2006 年第 12 期
- [32] 夏英、牛若峰:农业企业经营机制转换和战略管理[M]. 中国农业科学技术出版社, 2004
- [33] 韵江,刘立:创新变迁与能力演化. 企业自主创新战略——以中国路明集团为案例[J]. 管理世界, 2006 年第 12 期
- [34] 张丽华,刘松博:案例研究:从跨案例的分析到拓展现有理论的解释力——中国第二届管理案例学术研讨会综述[J]. 管理世界, 2006 年第 12 期
- [35] 叶康涛:案例研究:从个案分析到理论创建——中国第一届管理案例学术研究研讨会综述[J], 管理世界, 2006 年第 2 期
- [36] 周长辉:中国企业战略过程变革研究:五矿经验与一般启示[J]. 管理世界, 2005 年第 12 期
- [37] 李烨,李传昭,罗婉仪:战略创新、业务转型与民营企业的持续成长[J]. 管理世界, 2005 年第 6 期
- [38] 谭劲松,刘炳奇,谭燕:企业合并:政府主导下的多方利益博弈[J]. 管理世界, 2005 年第 2 期
- [39] 杨公朴,夏大慰:现代产业经济学[M]. 上海财经大学出版社, 2002
- [40] 蒋国俊,蒋明新:产业链理论及其稳定机制研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2004(1)
- [41] 郑学益:构筑产业链,形成核心竞争力——兼谈福建发展的定位及其战略选择[J]. 福建改革, 2000(8)
- [42] 刘晓真:中国小麦产业链问题解析[J]. 中国粮油学报, 2003 第 6 期
- [43] 孙东升:饲料产业背景研究——饲料业与畜牧品——水产品消费的关系[J]. 饲料研究, 2003 年第 2 期
- [44] 孙东升:饲料产业背景研究——我国畜产品、水产品加工业的现状与发展趋势分析[J]. 饲料研究, 2003 年第 4 期
- [45] 孙东升:饲料产业背景研究——我国畜牧业的发展状况分析[J]. 饲料研究, 2003 年第 3 期
- [46] 孙东升:构筑中国饲料产业链[J]. 河北畜牧兽医, 2001 年第 11 期
- [47] 王征南:中国饲料产业发展政策研究. 中国农业科学院, 博士论文, 2003
- [48] 张琳:中国饲料企业竞争力研究. 西北农林科技大学, 博士论文, 2004
- [49] 李茜,陈凯:运用财务指标对农业产业链的业绩评价[J]. 中国青年农业科学学术年报, 2002
- [50] 王春华:农产品加工供应链管理及合作机制研究. 中国农业大学, 硕士论文, 2003

- [51] 陈洁,何伟:营销渠道经销商战略联盟动态和静态博弈形成机理比较[J]. 上海交通大学学报, 2006 年第 4 期
- [52] 陈洁,王方华:基于卡特尔模型的营销渠道分销商联盟机制设计[J]. 中国管理科学, 2006 年第 1 期
- [53] 钟德强,仲伟俊:基于获取决策优先权的零售商战略联盟效益分析[J]. 中国管理科学, 2004, 12(1)
- [54] 周立群,邓宏图:为什么选择了“准一体化”的基地合约——来自塞飞亚公司与农户签约的证据[J]. 中国农村观察, 2004 年第 3 期
- [55] 吴金明,邵昶:产业链形成机制研究——“4+4+4”模型[J]. 中国工业经济, 2006 年第 4 期
- [56] 吴金明、张磐等:“产业链、产业配套半径与企业自生能力”[J]. 中国工业经济, 2005 年第 2 期
- [57] 方志权,顾海英:大中城市蔬菜产业链发展的现状、问题及对策[J]. 农业经济问题, 2003 年第 6 期
- [58] 鄒义钧,马志峰:企业纵向一体化问题研究——以中国上市公司为例[J]. 中南财经政法大学学报, 2004 年第 4 期
- [59] 于立宏,郁义鸿:基于产业链效率的煤电纵向规制模式研究[J]. 中国工业经济, 2006 年第 6 期
- [60] 周勤,万兴:转型时期政府主导下的中国电影产业纵向变革的原因和绩效分析[J]. 管理世界, 2005 年第 12 期
- [61] 泰勒尔:产业组织理论[M]. 中国人民大学出版社, 1997 年
- [62] 石磊,寇宗来:产业经济学[M]. 上海三联书店, 2002 年
- [63] 奥利弗·E. 威廉姆森 著,段毅才、王伟译:资本主义经济制度[M]. 商务印书馆, 2004
- [64] 孙国栋,王宁:基于博弈论的产业链稳定性问题研究[J]. 科技进步与对策, 2006 年第 9 期
- [65] 刘贵富:产业链:内涵、特性及其表现形式[J]. 财经理论与实践, 2006 年第 3 期
- [66] 刘贵富:产业链节点企业研究[J]. 工业技术经济, 2006 年第 9 期
- [67] 王云霞:产业链现状研究综述[J]. 工业技术经济, 2006 年第 10 期
- [68] 郁义鸿:产业链类型与产业链效率基准[J]. 经济与管理研究, 2005 年第 11 期
- [69] 申茂向:养殖业集约规模化与新型工业化[J]. 中国软科学, 2005 年第 12 期
- [70] 李晓红,卢凤君:我国猪肉产业链投资模式现状及变迁动因分析[J]. 黑龙江畜牧兽医, 2005 年第 4 期
- [71] 朱玲:文献研究的途径[J]. 经济研究, 2006 年第 2 期
- [72] 严太华、战勇、南旭光:基于中间利润分成模型的农产品定价权研究. 财经研究, 2005(5):116-122
- [73] 汪金剑:弥合战略性农产品产业链割裂及角逐国际定价权策略研究. 硕士论文, 2010
- [74] 张喜才:中国农产品流通的关键节点及政府支持. 北京工商大学学报, 2012(2)
- [75] 张喜才:中国农产品流通的冷库节点及政府支持. 中国流通经济, 2012(4)
- [76] 徐斌:争取大宗商品国际定价权的经济学分析. 中国物价, 2007(5):32-35
- [77] 黄祖辉,梁巧:小农户参与大市场的集体行动——以浙江省箬横西瓜合作社为例的

分析[J]. 农业经济问题, 2007(9): 66 - 71

[78] 郑风田、孙瑾: 我国农产品产业链中利益错位问题研究[J]. 价格理论与实践, 2008(12): 26 - 27

[79] 孙侠, 张闯: 我国农产品流通的成本构成与利益分配——基于大连蔬菜流通的案例研究[J]. 农业经济问题, 2008(2): 39 - 48

[80] 王秀清, H. T. Weldegebril, A. J. Rayne: 纵向关联市场间的价格传递[J]. 经济学季刊, 2007(4): 168 - 181

[81] 纪良刚. 刘东英: 农产品流通的关键问题与解决思路[J]. 中国流通经济, 2011(7): 18 - 20

[82] 张喜才, 张利庠, 张屹楠: 我国蔬菜产业链各环节成本收益分析——基于山东、北京的调研[J]. 农业经济与管理, 2011(5): 78 - 90

[83] Nicholas Apergis and Anthony Rezitis, Mean Spillover Effects in Agricultural Prices: The Case of Greece[J], Agribusiness, Vol. 19(4), 2003, pp. 425 - 437.

[84] Swinnen, J. F. M., Beerlandt, H. and L. Dries, 2003, Globalisation, Agricultural Development and Rural Welfare[J], Tijdschrift voor Economie en Management, XLVIII(4), pp. 619 - 640

[85] Giuliani, E., Pietrobelli, C., Rabellotti, R. Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters[J]. World Development, 2005, 33(4) 549 - 573.

[86] Mcdermott, GA, RA Corredoir, and G. Kruse. 2009. Public - Private Institutions as Catalysts of Upgrading in Emerging Market Societies[J], Academy Of Management Journal, 52(6): 1270 - 1296.

[87] Mohammad Nasiruddin, etal, Determinants of Supply Chain Competitiveness of the Western Australian Agri - food industry, 1 - 5, www. agric. wa. gov. au,

[88] Bain, J. S: Industrial Organization[M], University of California Press. 1959

[89] Wernerfelt, B: A Resource - Based View of the Firm. [J], Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, pp171 - 180.

[90] Leaster E · Goodman, Paul A · Dion: The determinants of commitment in the distributor - manufacturer relationship[J], Industrial Marketing Management, 2001, 30, pp287 - 300

[91] Carlton, D. W., 1979: Vertical integration in competitive markets under uncertainty", in the theory of the firm. Edited by Mark Casson, 1996: pp359 - 379.

[92] Spengler, J. Vertical Integration and Anti - trust Policy[J]. Journal of Political Economy, 1950, (3).

[93] Akerlof, G: The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, Quarterly Journal of Economics 84, 1970.

[94] Coase, R. H.: The Nature of the Firm, Economica, 1937: 386 - 405.

[95] Zhang Lixiang, Zhang Xicai: The Healthy Breeding Aquatics Village: On Symbiotic Innovation of Agribusiness Mode, ICM2007

[96] Iyer Ganesh, J · Migue Villas - boas: A bargaining theory of distribution channels[J] Journal of Marketing Research, 2003, 2: pp80 - 100

[97] Barney, J: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J], Journal of Management, Vol. 17, 1991: pp99 – 120.

[98] Wernerfelt, B. A Resource – Based View of the Firm[J], Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984: pp171 – 180.

[99] Ann – Marie Brouder. Winnie Mitullah . Food Safety Requirements and Food Exports from Developing Countries: The Case of Fish Exports from Kenya to the European Union Spencer Henson [J]; American Journal of Agricultural Economics, Vol. 82, No. 5, Proceedings Issue. (Dec. , 2000): pp1159 – 1169.

[100] Michael Boehlje. Structural Changes in the Agricultural Industries: How Do We Measure, Analyze and Understand Them? American Journal of Agricultural Economics, Vol. 81, No. 5, Proceedings Issue. (Dec. , 1999) pp1028 – 1041.

[101] Houlihan, J. B. International Supply Chain Management. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 15, 1985: pp22 – 38.

[102] Michael Porter. Competitive strategy[M]. New York: The Free Press, 1980.

[103] Jeffery F. Rayport, John J. Sviokla: Exploiting the Virtual Value Chain[J], Harvard Business Review Sep – Dec, 1995 pp75 – 99.

[104] Juan B. Solana – Rosillo; Philip C. Abbott: International Entry Mode Decisions by Agribusiness Firms: Distribution and Market Power[J] American Journal of Agricultural Economics, Vol. 80, No. 5, Proceedings Issue. (Dec. , 1998) pp1080 – 1086.

[105] Norbert L. W. Wilson. Linking Globalization, Economic Growth and Poverty: Impacts of Agribusiness Strategies on Sub – Saharan Africa: Discussion [J] American Journal of Agricultural Economics, Vol. 83, No. 3. (Aug. , 2001) pp. 733 – 735.

[106] Brian L. Buhr. Information Technology and Changing Supply Chain Behavior: Discussion [J], American Journal of Agricultural Economics, Vol. 82, No. 5, Proceedings Issue (Dec. , 2000): pp1130 – 1132.

[107] Antle JM. No such thing as a free safe lunch: The cost of food safety regulation in the meat industry[J], American Journal of Agricultural Economics, May , 2000.

[108] Majone G. The credibility crisis of community regulation[J], Journal of Common Market Studies, Jun, 2000.

[109] Grossman, S. And Hart, O. The Costs and Benefits of Ownership[J], Political Economy, vol. 94, 1986 pp691 – 719.

[110] Hart, O. , and Moore; Property Rights and the Nature of the Firm[J], Journal of Political Economy, vol. 98, 1990 pp1119 – 1158.

[111] Klein, Benjamin, Crawford, Robert and Alchian, Armen. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process[J], Journal of Law and Economics, 21 (October) 1978 297 – 326.

后 记

从2005年进入中国人民大学学习,开始从事农业产业链研究。先后在国家农业信息化研究中心、北京商业管理干部学院工作,2014年调入北京物资学院从教。十年磨一剑。我更加感觉到产业链研究内容博大精深,更加感觉到惶恐与迷茫。我们做过产业链价格的研究,做过产业链食品安全的研究,做过产业链物流的研究,总是感觉我们还没有抓到精髓。从产业链整合到产业链品牌再到智慧产业链,农业产业链发展从未停下过步伐。现将十年来积累的文字整理出版,算是对过去的一个总结,更期望对未来的研究及同仁具有指导作用。

我们将更加深入地开展农业产业链整合的案例研究,并且将这种案例研究移植到物流流通领域,将物流流通企业的产业链整合,尤其是“互联网+”背景下的产业链整合故事讲出来。

我们将深入地开展产业链整合的模型研究,总结出产业链整合的边界、模式和工具,使产业链研究早日真正地成为一种理论。

在本书即将付梓之际,我要首先感谢我的导师张利庠老师!我求学十年,离不开张老师的热忱帮助和悉心指导。我也仍将追随张老师,继续打造我们产业链研究的学派。

感谢北京物资学院商学院的魏国辰院长、于冠华书记、闫甜副院长、吕波副院长和常娥副书记的支持和帮助。感谢北京物资学院商学院的老师们的支持和鼓励。

感谢北京物资学院的领导和老师,而物资学院青年科研培育基金则直接资助了本书的出版。本书也受到北京市教委社科一般项目的资助。在此一并表示感谢!

编者

2016年6月

责任编辑：蔡凯
博雅翰文工作室装帧设计

Chinese agri-food supply chain integration and management

互联网+背景下现代农业产业链整合管理

互联网促进行业集中度更快提升，强者愈强；同时，农业产业链的一体化程度也将加强，龙头价值链延伸。在农业产业链中，当前有产业链地位且具备互联网思维的公司将在“互联网+”的大潮中更快胜出。

ISBN 978-7-5044-9194-7



9 787504 491947 >

定价：35.00元

[General Information]

书名=互联网+背景下现代农业产业链整合管理=Chinese agri-food supply chain integration and management

作者=张喜才著

页数=226

SS号=14070510

DX号=

出版日期=2016.07

出版社=中国商业出版社

封面
书名
版权
前言
目录

第一章 农业产业链的全新变化及困境

- 一、全新的产业链竞争环境
- 二、农业产业链的市场困境
 - (一) 农业产业链的双柠檬市场
 - (二) 农业产业链的低水平均衡
 - (三) 农业产业链市场主体的力量不对等
 - (四) 农业产业链的“双失灵”
- 三、新常态下农业产业链的八大问题
 - (一) 农业产业链狭窄且较短
 - (二) 农业产业链的脆弱性
 - (三) 农业产业链组织衔接程度低
 - (四) 农业全产业链品牌、休闲农业等延伸发展不够
 - (五) 农业产业链利益分配不合理
 - (六) 农业全产业链集聚整合力不强
 - (七) 农业产业链科技研发创新能力较弱
 - (八) 农业产业链融资困境

第二章 现代农业产业链整合管理框架

- 一、产业链整合及治理机制的内涵
 - (一) 产业链整合的内涵
 - (二) 产业链治理机制的内涵
- 二、农业产业链关键环节及其整合
- 三、产业链整合的战略模式
- 四、产业链整合的战略要素
- 五、现代农业产业链的治理机制

第三章 新常态下农业产业链的升级模式

- 一、新常态下中国农业价值链升级面临的挑战
- 二、农业产业链升级的六大模式
 - (一) 实行农业资源资产化打造农业金融综合服务体系
 - (二) 通过农业品牌化增加农业价值提升农业产业链水平
 - (三) 充分发挥农业多功能性发展休闲农业
 - (四) 深入推动互联网+农业打造智慧农业新模式
 - (五) 区域现代农业升级助力高价值农业
 - (六) 社区支持农业提升农业价值

第四章 互联网+农业产业链整合

- 一、互联网+农业的现状 & 问题
- 二、互联网+农业产业链整合的整体思路
 - (一) 互联网+产业链延伸
 - (二) 互联网+产业链优化

- (三) 互联网+产业链整合
- 三、“互联网+农业产业链整合”面临的挑战及对策
 - (一) “互联网+农业产业链”的挑战
 - (二) “互联网+农业产业链”的十大对策行动
- 四、国内外互联网+农业产业链整合的典型模式
 - (一) 国内互联网+农业产业链整合的竞争形势
 - (二) 国外互联网+农业产业链整合的经验借鉴
- 第五章 奶业产业链整合研究
 - 一、奶业产业链整合的文献综述
 - 二、中国奶业产业链的内涵和特征
 - (一) 奶业产业链的内涵
 - (二) 奶业产业链的主要特征
 - 三、奶业产业链的问题
 - (一) 奶业产业链源头廉价、质优牧草资源匮乏
 - (二) 奶农在奶业产业链中处于不利地位
 - (三) 乳品加工企业受制于上下游的产业约束
 - (四) 产业链价值错位，利润逐步呈现逐步扩大趋势
 - (五) 生态型可持续的、发展的产业链尚未形成
 - (六) 产业链监管薄弱，食品安全和环境污染严重
 - 四、中国奶业产业链整合与产业可持续发展
 - (一) 整合产业，实现牧草到养殖小区的封闭式管理
 - (二) 以奶牛专业合作社为主体，实现养殖加工一体化
 - (三) 拓宽销售渠道，解决乳制品销售渠道单一化
 - (四) 建立循环经济下的奶业产业链
 - (五) 实现利益共享、风险共担的奶业产业链
 - 五、互联网+农产品电商
- 第六章 生猪产业链整合
 - 一、生猪产业链的现状
 - 二、我国生猪产业链困境的经济学分析
 - (一) 小农散养与现代产业体系
 - (二) 产业链主体与市场势力
 - (三) 制度缺失与政府失灵
 - 三、生猪产业链整合的政策建议
- 第七章 原粮产业链整合研究
 - 一、原粮产业链发展现状
 - (一) 饲料粮需求贸易量不断增加
 - (二) 饲料原料价格波动频繁
 - (三) 饲料安全、食品安全形势严峻
 - 二、饲料粮产业链现状与模式——基于浙江省的调研
 - 三、饲料原粮产业链的发展趋势及对策
- 第八章 农资产业链整合研究
 - 一、我国农资产业链的内涵及特征
 - (一) 金字塔形的产业链条

- (二) 牛鞭效应显著
 - (三) 物流成本较高
 - 二、我国农资产业链的主要问题
 - (一) 农资产业链整体供过于求
 - (二) 渠道混乱, 产业链连接不畅
 - (三) 采购成本居高不下
 - (四) 供应双方博弈矛盾突出
 - (五) 产业链效率不高
 - (六) 农资市场混乱, 产业链绩效水平有待提升
 - 三、我国农资产业链管理的对策
 - (一) 建立产业链整合的战略思维
 - (二) 建设多功能的农资物流园区
 - (三) 发挥农资产业链双向物流作用
 - (四) 完善农资产业链支持政策
 - 四、互联网+农资产业链整合
- 第九章 饲料产业链整合
- 一、产业链中饲料企业与经销商的博弈
 - (一) 产业链中企业与经销商博弈模型的背景分析
 - (二) 产业链中企业与经销商博弈模型的构建
 - (三) 产业链企业与经销商博弈模型分析
 - 二、产业链中饲料企业与养殖户之间的博弈
 - (一) 产业链企业与农户博弈模型的背景分析
 - (二) 产业链中企业与农户博弈模型的构建与分析
- 第十章 企业产业链整合理论分析
- 一、产业链整合的动力分析: 为什么必须是农业企业
 - 二、农业企业的产业链整合能力分析
 - 三、农业企业产业链整合的一般框架
 - 四、农业企业产业链纵向一体化整合
- 第十一章 农业企业产业链整合案例研究
- 一、唐人神集团的纵向产业链整合——基于企业产业链控制力的利益共同体
 - (一) 唐人神集团的发展历程
 - (二) 唐人神产业链整合的帮扶式共同体模式与战略
 - (三) 开启生猪物联网生态产业链发展战略
 - 二、新希望集团的产业链整合
 - (一) 饲料起家, 纵向一体化发展
 - (二) 合作式共同体——新希望的产业链整合的战略
 - (三) 新希望集团的互联网+产业链整合
 - 三、铁骑力士集团的圣迪乐蛋鸡产业链纵向整合——混合式共同体
 - (一) 铁骑力士的产业链现状
 - (二) 圣迪乐集团的园区式产业链整合
 - 四、ABCDE跨国粮商的产业链整合
 - (一) 五大粮商的产业链现状

- (二) 国际粮商产业链模式
- 五、中粮集团的产业链整合
 - (一) 中粮全产业链战略
 - (二) 中粮饲料产业链
 - (三) 中粮集团的互联网+全产业链
 - (四) 中粮全产业链运作的问题
- 六、温氏集团的产业链整合
 - (一) 温氏产业链现状
 - (二) 温氏产业链模式七大特点
 - (三) 温氏模式的可取之处
 - (四) 温氏产业链整合存在的问题
- 七、雏鹰集团的产业链整合
 - (一) 雏鹰集团的雏鹰模式
 - (二) 雏鹰集团的产业链整合
 - (三) 互联网+食品安全雏鹰农牧集团的优化升级
 - (四) 农资产业链整合的克山模式
 - (五) 产业链整合的重要意义及其实证研究
- 八、农资产业链整合的克山模式
 - (一) 庆丰集团和克山县的基本情况
 - (二) 庆丰集团克山农业产业链整合研究
- 九、供销合作社农资产业链整合
 - (一) 供销合作社农资产业链的现状和问题
 - (二) 供销社农资公司的全产业链发展模式
 - (三) 上海市供销社农资公司连锁+网络的现代化农资全产业链模式
 - (四) 广州市农资公司绿色产业链创新农资服务模式
 - (五) 供销合作社农资产业链整合的政策建议
- 十、浙江省粮食集团原料集成供应链模式
 - (一) 产业链盈利点分析
 - (二) 集成供应链模式的战略构想
 - (三) 产业链整合的一个平台
 - (四) 产业链整合的九个要素
 - (五) 集成供应链模式运行机制
 - (六) 集成供应链模式保障措施
 - (七) 集成供应链模式可能的风险及对策
- 第十二章 农业产业链的定价权研究
 - 一、农业产业链上的定价权问题
 - 二、农产品定价权及其影响因素
 - 三、云南蒙生石榴产销专业合作社获取产业链定价权案例研究
 - (一) 基地保证质量
 - (二) 发展全产业链发展模式
 - (三) 品牌建设创造更多价值
 - (四) 建立根据地，不断充实销售网点
- 第十三章 农业产业链食品安全危机管理

- 一、食品安全危机的内涵与特征
- 二、食品安全危机管理机制的基本模型
- 三、食品安全危机管理机制的政策建议

后记

封底